



OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU

TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Tarja Lempeä

ESIMIEHET TUOTTAVUUTTA RAKENTAMASSA
Henkilöstötuottavuuden kehittäminen kuntaorganisaatiossa

Pro Gradu -tutkielma

Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos

Marraskuu 2012

Yksikkö Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos			
Tekijä Lempeä Tarja		Työn valvoja Lämsä T, KTT	
Työn nimi Esimiehet tuottavuutta rakentamassa – Henkilöstötuottavuuden kehittäminen kuntaorganisaatiossa			
Oppiaine Johtaminen ja organisaatio	Työn laji Pro Gradu	Aika Marraskuu 2012	Sivumäärä 108 + 1
Tiivistelmä			
<p>Tämän Pro Gradu – tutkielman tavoitteena on lisätä ymmärrystä henkilöstötuottavuuden johtamisesta ja kehittamisestä palveluorganisaatiossa ja luoda näin lisäarvoa olemassa olevaan tieteelliseen keskusteluun henkilöstötuottavuuden kehittämisestä. Tutkimuksen tavoitteena on myös luoda malli henkilöstötuottavuuden kehittämistä ja jäsentää olemassa olevaa teoriaa uudella tavalla. Aiheen tutkiminen on perusteltua, sillä aihetta on tutkittu vielä varsin vähän liiketaloustieteen alalla. Lisäksi liikkeenjohdollisesta näkökulmasta aihe on ajankohtainen sekä julkisen että yksityisen sektorin organisaatioissa, joissa haasteena on parantaa tuloksellisuutta ja kilpailukykyä tuottavuutta kehittämällä.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi tutkimukselle on muodostettu päätutkimuskysymys, jonka tarkoituksena on selvittää <i>miten henkilöstötuottavuutta voidaan kehittää esimiestyön avulla</i>. Päätutkimuskysymys on jaettu edelleen kahteen alatutkimuskysymykseen. Ensimmäinen alatutkimuskysymys pyrkii selvittämään <i>mitä käsitteitä esimiehillä on henkilöstötuottavuudesta ja sen kehittämistä</i>. Toinen alatutkimuskysymys pyrkii selvittämään <i>mitkä tekijät auttavat esimiestä kehittämään henkilöstötuottavuutta ja mitkä tekijät estävät henkilöstötuottavuuden kehittämistä</i>?</p> <p>Tämän tutkimuksen tutkimusmetodina käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, koska tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimusmenetelmäksi on valittu tapaus- eli casetutkimus, jonka tavoitteena on antaa kokonaisvaltainen ja rikas kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tutkimuskohteessa. Tutkimuskohteen valintakriteerinä on ollut organisaation hyvä soveltuvuus tutkittavan ilmiön kannalta.</p> <p>Tutkimuksen teoreettisessa osiossa perehdytään tuottavuuden ja henkilöstötuottavuuden käsitteisiin sekä henkilöstötuottavuuden mittaamiseen ja arviointiin. Lisäksi teoreettisessa osiossa tarkastellaan henkilöstötuottavuuden kehittämisen haasteita keskeisten johtamisen teemojen, kuten muutoksen johtaminen ja oppivan organisaation tarkastelun kautta. Myös aineettoman pääoman riskienhallintaa tarkastellaan. Tutkimuksen empiirinen osio koostuu tutkimuskohteen esimiesten puolistrukturoiduista temahaastatteluista sekä dokumentti- ja havaintoaineistosta. Tutkimuksen empiirisen aineiston analyysi on tehty empiirisestä aineistosta nousevan luokittelun avulla.</p> <p>Tämän tutkimuksen teoreettisen ja empiirisen aineiston pohjalta nousee esiin useita keinoja, joiden avulla henkilöstötuottavuutta voidaan kehittää. Organisaation <i>yhteiset tavoitteet</i> ovat lähtökohta henkilöstötuottavuuden kehittämiseksi. Työntekijöiden <i>osaaminen</i> sekä organisaation <i>prosessit</i> ja <i>työvälineet</i> ovat tärkeitä tekijöitä henkilöstötuottavuuden kehittämisessä. Lisäksi <i>yhteistyö asiakkaiden kanssa</i> sekä <i>työhyvinvointi</i> ja <i>innovatiivisuus</i> vaikuttavat merkittävästi henkilöstötuottavuuteen ja sen kehittämiseen.</p> <p>Tutkimuksen tulosten pohjalta on luotu henkilöstötuottavuuden kehittämisen malli, jota voidaan hyödyntää organisaation ja tiimien tasolla. Koska kyseessä on yhden tapauksen tapaustudkimus, ei tuloksia voida sellaisenaan yleistää kaikkiin palveluorganisaatioihin sopiviksi. Tuloksia voidaan kuitenkin hyödyntää esimiestyössä sekä julkisen että yksityisen sektorin organisaatioissa.</p>			
Asiasanat tuottavuus, aineettoman pääoman kehittäminen, esimiestyö, palveluorganisaatio			
Muita tietoja			

SISÄLLYS

Tiivistelmä

Sisällys

Kuviot ja taulukot

1 JOHDANTO.....	6
1.1 Tutkimuksen tausta	6
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	8
1.3 Tutkimuksen rajaukset ja rajoitteet	9
1.4 Tutkimuksen rakenne	9
2 HENKILÖSTÖTUOTTAVUUS.....	11
2.1 Tuottavuus ja sen lähikäsitteet	11
2.2 Henkilöstötuottavuuden määrittely	14
2.3 Työhyvinvointi	18
2.4 Innovatiivisuus	23
2.5 Henkilöstötuottavuuden mittaaminen ja seuranta	26
2.6 Henkilöstötuottavuuden liiketoimintavaikutukset	30
3 HENKILÖSTÖTUOTTAVUUDEN KEHITTÄMISEN HAASTEITA.....	32
3.1 Henkilöstötuottavuuden kehittäminen palveluorganisaatiossa	32
3.2 Muutoksen johtaminen.....	38
3.3 Oppivan organisaation luominen	41
3.4 Aineettoman pääoman riskienhallinta	45
4 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA.....	51
4.1 Laadullinen tapaustutkimus	51
4.2 Tutkimusaineiston kerääminen	52
4.3 Tutkimusaineiston analysointi	55
4.4 Tutkimuksen luotettavuus	56
5 TUTKIMUSKOHTEN KUVAUS	58
5.1 Limingan kunta	58
5.2 Kunnan tarjoamat palvelut.....	59
5.3 Johtaminen ja esimiestyö kunnassa.....	62
5.4 Kunnan tuottavuusohjelma	63
6 EMPIIRISEN AINEISTON ESITTELY JA ANALYSOINTI.....	66
6.1 Henkilöstötuottavuuden kehittämisen lähtökohtia	66
6.2 Käsitteitä henkilöstötuottavuudesta ja sen kehittämisestä.....	68
6.3 Tekijöitä, jotka auttavat kehittämään henkilöstötuottavuutta.....	73

6.4 Henkilöstötuottavuuden kehittämisen haasteita	77
6.5 Henkilöstötuottavuuden mittaaminen ja seuranta	83
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	87
7.1 Yhteenveto ja vastaukset tutkimuskysymyksiin	87
7.2 Teoreettiset johtopäätökset.....	92
7.3 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset	93
7.4 Jatkotutkimusmahdollisuuksia	97
LÄHTEET	99
LIITTEET	109
Liite 1 Teemahaastattelurunko	109

KUVIOT

Kuvio 1. Tuottavuuteen vaikuttavat tekijät (mukaillen Uusi-Rauva 1997).	11
Kuvio 2. Aineellisen ja aineettoman pääoman roolit organisaation tulosten muodostumisessa (mukaillen Hope & Hope 1998).....	12
Kuvio 3. Tuottavuuden, tehokkuuden, vaikuttavuuden ja laadun välinen yhteys (mukaillen Syvänen 2003, Liukkonen 2009).	13
Kuvio 4. Organisaation systeemiälykkyyden malli (mukaillen Kesti & Syväjärvi 2009).	16
Kuvio 5. Yksilön työhyvinvointimalli (Haraldia 1997 mukaillen Ojala & Ahonen 2005). ...	20
Kuvio 6. Työhyvinvoinnin tekijät. (mukaillen Manka 1999, 2008).....	21
Kuvio 7. Johtamisen perustehtävä (mukaillen Neilimo & Uusi-Rauva 2001).....	33
Kuvio 8. Demokraattinen päätöksenteko ja sen osatekijät. (mukaillen Liukkonen 2009).....	35
Kuvio 9. Asiakkaan, palvelutuottajan ja yhteistyön osuus palveluntuotantoprosessissa tuottavuuden ja laadun näkökulmasta (mukaillen Gummesson 1998).....	36
Kuvio 10. Tiedon luomisen vaiheet. (mukaillen Nonaka <i>et al.</i> 2000).	43
Kuvio 11. Henkilöstötuottavuuden kehittämisen osatekijöitä.....	86
Kuvio 12. Henkilöstötuottavuuden kehittämisen malli.....	91

TAULUKOT

<i>Taulukko 1. Tuottavuuden ja laadun yhteys (mukaillen Daghani et al. 2011).</i>	<i>14</i>
<i>Taulukko 2. Aineettoman pääoman osa-alueet (mukaillen Sveiby 1997, Lönnqvist et al. 2005).</i>	<i>15</i>
<i>Taulukko 3. Aineettoman pääoman riskityypit, seuraukset ja ilmeneminen (mukaillen Jauri 1997).</i>	<i>47</i>
<i>Taulukko 4. Aineettoman pääoman osa-alueisiin liittyviä riskejä (mukaillen Kupi et al. 2008).</i>	<i>48</i>
<i>Taulukko 5. Tutkimuksessa tehdyt haastattelut.</i>	<i>54</i>

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Tuottavuuden kehittäminen nähdään kiistattoman tärkeäksi organisaatioiden kilpailukyvyn ja yhteiskunnallisen hyvinvoinnin kannalta (Lev & Daum 2004, Linna *et al.* 2010). Sekä yksityiset yritykset että julkinen talous ovat tilanteessa, jossa niiden on välttämätöntä tarkastella ja kehittää tuottavuuttaan oman olemassaolonsa ja toimintaedellytystensä turvaamiseksi (Linna *et al.* 2010, Kaleva 6.3.2011, Kaleva 17.11.2011). Tuottavuuden kehittämisessä ei enää riitä aineellisten voimavarojen, kuten pääoman, raaka-aineiden, koneiden ja laitteiden käytön tehostaminen. Organisaatioiden menestys pohjautuu yhä vahvemmin aineettomien voimavarojen, kuten yksilöiden tietojen, taitojen ja kokemusten hyödyntämiseen (Drucker 1999: 155) sekä organisaation kykyyn muuttua toimintaympäristön muutoksen mukana (Lev & Daum 2004).

2000-luvulla työlle on leimallista jatkuvat muutokset ja tietotyön merkityksen kasvu. Drucker (1999: 155) näkee johtamisen tärkeimmäksi haasteeksi 2000-luvulla tietotyön ja tietotyöläisen tuottavuuden lisäämisen samassa mitassa kuin 1900-luvulla lisättiin ruumiillisen työn tekijän tuottavuutta. Se on hänen mukaansa kehittyneiden maiden kilpailukyvyn turvaamisen edellytys.

Tuottavuutta on tutkittu paljon eri tieteenaloilla sekä kansantalouden että organisaatioiden tasolla. Palvelujen tuottavuutta on tutkittu enemmän kansantalouden kuin organisaatioiden näkökulmasta ja organisaatiotason tuottavuuden tutkimus on keskittynyt valmistavan teollisuuden alueelle (Linna *et al.* 2010). Tuottavuuden mittaamista ja sen kehittämistä on tutkittu erityisesti insinööritieteissä (esim. Hannula 1999, Jääskeläinen & Uusi-Rauva 2009) mutta laskentatoimen tutkimusalueella aihe ei ole juurikaan ollut tutkimuskohteena (Daghani *et al.* 2011). Markkinoinnin alueella tuottavuutta on tarkasteltu muun muassa palvelujen markkinoinnin ja laadun näkökulmista (esim. Gummesson 1998). Johtamisen alalla tuottavuutta on tutkittu muun muassa strategisten henkilöstövoimavarojen johtamisen (esim. Hassan *et al.* 2006),

innovaatioiden johtamisen (esim. Amar 2001, Politis 2005) sekä työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmista (Alimo-Metcalfe *et al.* 2008, Baptiste 2008).

Tämä tutkimus tarkastelee tuottavuuden kehittämistä johtamisen ja esimiestyön näkökulmasta. Työssä pyritään löytämään uusia näkökulmia tuottavuuden kehittämiseen yhdistämällä perinteinen tuottavuustarkastelu aineettoman pääoman ja johtamisen näkökulmiin. Tuottavuuden tutkimus on aiheena monitieteinen ja sen vuoksi työn teoriaosuudessa tutustutaan johtamisen teorioiden lisäksi myös markkinoinnin ja laskentatoimen teorioihin.

Perinteisesti liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa aineetonta pääomaa tarkastellaan Sveibyn (1997) määritelmän mukaisesti inhimilliseen, suhde- ja rakennepääoman jaoteltuna. Tässä työssä tuottavuutta lähestytään sekä perinteisen jaottelun että uuden henkilöstötuottavuuden käsitteen kautta. Henkilöstötuottavuus pitää sisällään henkilöstöön liittyvät aineettomat tuottavuuden tekijät, kuten johtaminen, esimiestoiminta, osaaminen, organisaation toimintakulttuuri ja prosessit (Kesti & Syväjärvi 2009). Henkilöstötuottavuus on keskeinen kokonaistuottavuuden osa-alue, jota on tutkittu vielä varsin vähän (esim. Hassan *et al.* 2006, Chang *et al.* 2011). Henkilöstötuottavuuden johtamisen ja kehittämisen kannalta on tärkeää saada kokonaiskuva henkilöstötuottavuuteen vaikuttavista aineettomista tekijöistä ja niiden välisistä vaikutussuhteista organisaation toimintaympäristössä.

Johtamisen merkitys tuottavuuden kehittämisessä on keskeinen. Johtaminen on tärkein keino huolehtia organisaation tuloksellisesta ja tehokkaasta toiminnasta (Järvinen 2006: 22) ja johtajat ja esimiehet rakentavat puitteet työyhteisönsä luovuudelle ja tuottavuudelle (Politis 2005). Sen vuoksi henkilöstötuottavuuden kehittämistä on tärkeä tutkia johtamisen ja esimiesten näkökulmasta. Esimiesten näkökulmia, haasteita ja toimintaedellytyksiä tutkimalla on mahdollista saada uutta tietoa henkilöstötuottavuuden johtamisesta ja kehittämisestä.

Tuottavuuden kehittämistä organisaatioiden tasolla on tarve ymmärtää nykyistä syvällisemmin (Linna *et al.* 2010, Törmä 2010). Lisäksi tuottavuutta on tutkittu vielä vähän palveluorganisaatioiden näkökulmasta (Linna *et al.* 2010). Sen vuoksi tuottavuuden kehittämisestä palveluorganisaatioissa tarvitaan lisää tutkimustietoa. Tämä

tutkimus tarkastelee henkilöstötuottavuuden kehittämistä yhden palveluorganisaation esimiesten näkökulmasta. Tutkimus voi auttaa ymmärtämään henkilöstötuottavuuden johtamiseen ja kehittämiseen liittyviä tekijöitä erityisesti palveluorganisaatiossa.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella henkilöstötuottavuuteen liittyviä tekijöitä sekä niiden johtamista ja kehittämistä organisaatiossa. Tutkimus tarkastelee henkilöstötuottavuuden kehittämistä organisaation esimiesten näkökulmasta. Tutkimukseen kuuluu teoreettinen ja empiirinen osuus. Aiheen monitieteisen luonteen vuoksi tutkimuksen teoreettisessa osuudessa tarkastellaan olemassa olevan johtamisen teorian lisäksi markkinoinnin ja laskentatoimen teoriaa tuottavuuden kehittämisen näkökulmasta. Tutkimuksen empiirinen aineisto pyrkii tuomaan esille tekijöitä, joita organisaation esimiehet tuottavuuden kehittämisessä pitävät tärkeinä ja käytännössä toimivina. Työn tavoitteena on löytää keinoja, joiden avulla organisaation toimintoja ja prosesseja voidaan kehittää ja samalla parantaa tuottavuutta. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on luoda henkilöstötuottavuuden kehittämisen malli.

Tutkimuksen tavoitteiden pohjalta tutkimukselle on muodostettu seuraava päätutkimuskysymys:

Miten henkilöstötuottavuutta voidaan kehittää esimiestyön avulla?

Päätutkimuskysymys on jaettu kahteen alatutkimuskysymyksen, joiden tehtävä on tukea päätutkimuskysymystä:

Mitä käsityksiä esimiehillä on henkilöstötuottavuudesta ja sen kehittämisestä?

Mitkä tekijät auttavat esimiestä kehittämään henkilöstötuottavuutta ja mitkä tekijät estävät henkilöstötuottavuuden kehittämistä?

1.3 Tutkimuksen rajaukset ja rajoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Sen vuoksi tutkimusmetodiksi on valittu laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jolle on tyypillistä pyrkimys lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja siihen vaikuttavista tekijöistä (Koskinen *et al.* 2005: 16).

Liiketaloustieteissä käytetään yleisesti tapaus- eli casetutkimusta laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Laadullisen tapaustutkimuksen tavoitteena on antaa kokonaisvaltainen ja rikas kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tutkimuskohteessa. Tapaustutkimuksen tutkimuskohteena on yksi tai enintään muutama tietyllä tarkoituksella valittu tapaus. Tapaustutkimuksen ydin on tavassa kerätä tapauksia ja analysoida niitä. Opinnäytetasolla tapaustutkimuksia tehdään laajasti. (Koskinen *et al.* 2005: 154 – 156.)

Tässä tutkimuksessa käytetään yhden tapauksen tapaustutkimusta, koska yhteen tapaukseen keskittyminen on tarkoituksenmukaista tutkimuksen tavoitteen kannalta. Tähän tutkimukseen valitun tapauksen valintaperusteena on ollut organisaation hyvä soveltuvuus tutkimusilmiön tarkasteluun. Organisaatiossa oli jo entuudestaan kokemusta tuottavuuden kehittämisestä ja toimintaympäristön muutospaineiden keskellä sitä haluttiin kehittää edelleen. Tämä antoi hyvän lähtökohdan tutkimukselle.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimusraportti jakaantuu seitsemään päälukuun, jotka ovat johdanto, henkilöstötuottavuus, henkilöstötuottavuuden kehittämisen haasteita, tutkimuksen metodologia, tutkimuskohteen kuvaus, empiirisen aineiston esittely ja analysointi sekä johtopäätökset.

Johdannossa johdatetaan lukija aiheeseen viitaten aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin ja kerrotaan tutkimuksen ajankohtaisuus, tutkimusongelma, tutkimuksen rajoitteet sekä tutkimuksen rakenne.

Henkilöstötuottavuudessa määritellään tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet. Lisäksi tarkastellaan henkilöstötuottavuutta tuottavuuden osatekijänä, sen mittaamista ja arvioimista sekä sen liiketoimintavaikutuksia. Alaluku 2.3 pohjautuu kirjoittajan aikaisempaan kandidaatintutkielmaan ”Työn imun edistäminen esimiestyön osa-alueena”.

Henkilöstötuottavuuden kehittämisen haasteisiin on poimittu keskeisiä johtamisen alueeseen liittyviä teemoja, kuten muutoksen johtaminen ja oppivan organisaation luominen sekä keskeisiä organisaatioiden toiminnan ongelmakohtia, joilla on vaikutusta henkilöstötuottavuuteen. Myös aineettoman pääoman riskienhallintaa käsitellään.

Tutkimuksen metodologiassa kuvataan tutkimusotteen ja tutkimuskohteen valinta, tutkimusaineiston kerääminen, tutkimusaineiston analysointi, tutkimusprosessi sekä tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuskohteen kuvaus sisältää tutkimuksen kohdeorganisaation esittelyn yleisellä tasolla sekä sen tarjoamien palvelujen kautta.

Empiirisen aineiston esittely ja analysointi sisältää nimensä mukaisesti tutkimuksen empiirisen aineiston esittelyn ja analysoinnin.

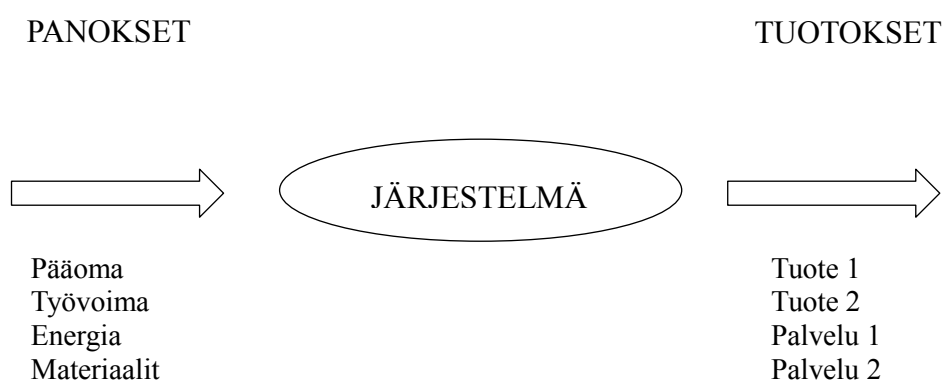
Johtopäätöksissä tehdään yhteenveto tutkimuksen tuloksista ja esitetään vastaukset tutkimuskysymyksiin. Luvussa esitetään myös tutkimuksen teoreettiset ja liikkeenjohdolliset johtopäätökset sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 HENKILÖSTÖTUOTTAVUUS

Tämän luvun tarkoituksena on määritellä tutkimuksen keskeiset käsitteet ja selventää mitä niillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa. Tämän tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat *tuottavuus, henkilöstötuottavuus, tehokkuus, laatu, aineeton pääoma, johtaminen, osaaminen, prosessit, työhyvinvointi ja innovatiivisuus*. Luvussa tarkastellaan myös henkilöstötuottavuuden mittaamista ja arviointia sekä henkilöstötuottavuuden liiketoimintavaikutuksia.

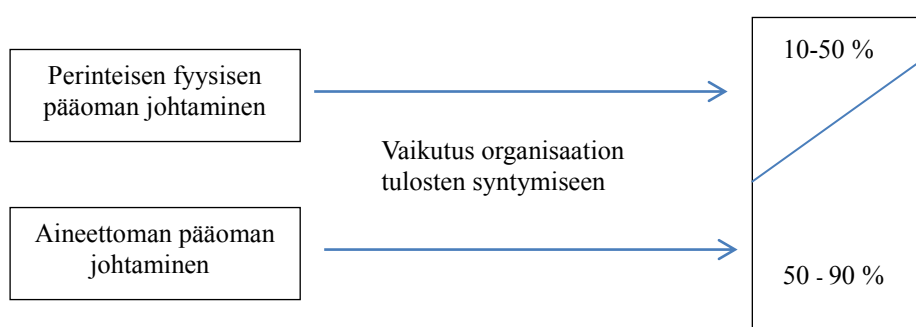
2.1 Tuottavuus ja sen lähikäsitteet

Tuottavuuden yleisen määrittelyn mukaan tuottavuus tarkoittaa tuotosten ja panosten välistä suhdetta (Neilimo & Uusi-Rauva 2001: 252). Siten tuottavuutta voidaan kehittää joko tuotoksia lisäämällä, jolloin samalla panoksella saadaan suurempi tuotos tai panoksia vähentämällä, jolloin sama tuotos pystytään toteuttamaan pienemmällä panoksella. Tuottavuus on käsitteenä laaja ja lähtökohtaisesti se pitää sisällään sekä resurssien käytön että työn tuottavuuden panokset eli pääoman, työvoiman, materiaalit ja energian sekä järjestelmän, joka tuotokset tuottaa. Tuottavuus voidaan laskea joko rahana tai määränä. Kuvio 1 esittää tuottavuuden osatekijät.



Kuvio 1. Tuottavuuteen vaikuttavat tekijät (mukaillen Uusi-Rauva 1997).

Kokonaistuottavuus koostuu resurssien käytön ja pääoman tuottavuudesta. Resurssit voidaan jakaa aineellisiin, kuten materiaali ja energia, ja aineettomiin, kuten osaaminen, oppimiskyky, luovuus, toimintatavat, arvot, kulttuuri ja työilmapiiri. Johtamisen tehtävänä on aineellisen ja aineettoman pääoman kehittäminen ja niiden tehokas hyödyntäminen (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006: 26). On esitetty, että aineettoman pääoman vaikutus organisaation tulosten syntymiseen on jopa 50–90 % (Hope & Hope 1998:). Aineellisen ja aineettoman pääoman roolit organisaation tulosten muodostumisessa on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Aineellisen ja aineettoman pääoman roolit organisaation tulosten muodostumisessa (mukaillen Hope & Hope 1998).

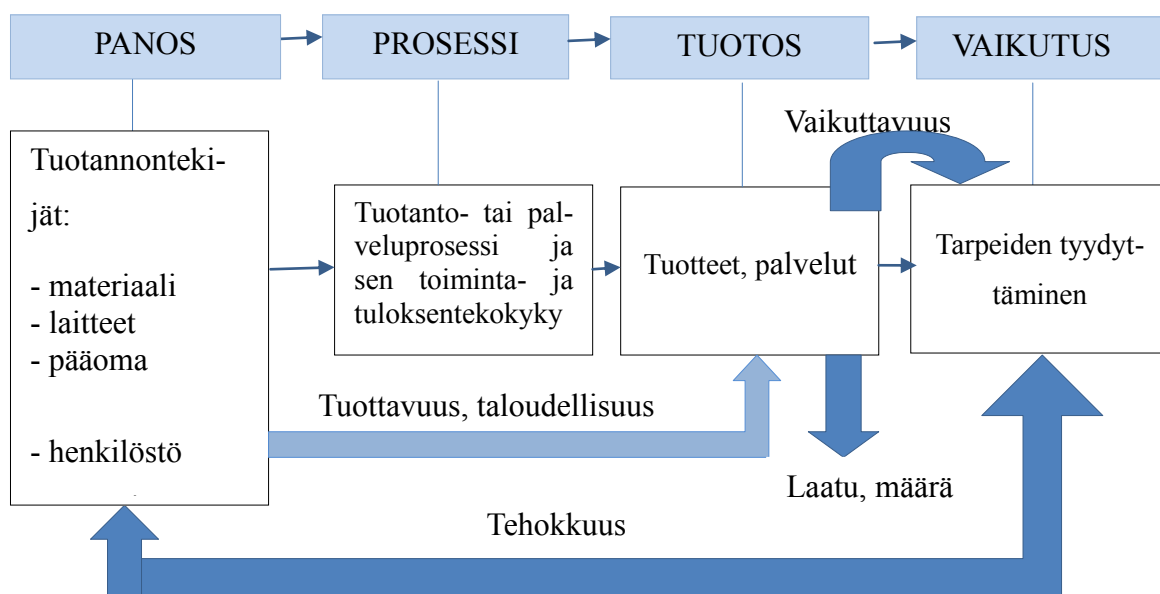
Tuottavuutta voidaan tarkastella useista eri näkökulmista. Pritchard (1995) jakaa tuottavuuden tarkastelun kolmeen kategoriaan:

- teknis-taloudellinen lähestymistapa, jossa tuottavuus nähdään tehokkuuden mittarina (tuotos/panos)
- tuottavuus tehokkuuden ja vaikuttavuuden yhdistelmänä (tuotos/panos + tuotos/tavoite)
- laaja lähestymistapa, jolloin tuottavuuteen liittyy kaikki mikä auttaa organisaatiota toimimaan paremmin

Neilimo & Uusi-Rauva (2001: 277) toteavat, että tuottavuutta tulee organisaatiossa tarkastella laajasti kaikkien toimintojen kautta. He näkevät tuottavuuden lähtökohtina henkilöstön työpanoksen ja viihtyvyyden, taidot ja osaamisen, käytössä olevan teknologian ja laitteiston sekä organisaation johdon taidon johtaa tehokkaasti näistä muodostuvaa kokonaisuutta. Toisin sanoen tuottavuus kuvaa organisaation kykyä

yhdistää panostekijöitä toisiinsa mahdollisimman hyvän tuotantotuloksen aikaansaamiseksi. Julkisen sektorin tuottavuuden tarkasteluun liittyy myös kysymys siitä, miten paljon arvoa julkiset palvelut tuottavat verotulojen vastineeksi (Linna *et al.* 2010).

Tuottavuuden käsitteeseen liittyy läheisesti tehokkuuden (eng. *efficiency*), laadun, vaikuttavuuden (eng. *effectiveness*) ja kannattavuuden käsitteet. Kun tuottavuudella mitataan tuotosten ja panosten välistä suhdetta, tehokkuudella puolestaan mitataan sitä, miten hyvin organisaatio pystyy saavuttamaan sille asetetut tavoitteet (Liukkonen 2009: 127). Kannattavuus puolestaan tarkoittaa tulojen ja menojen välistä suhdetta. Yksityisellä sektorilla toimivalle organisaatiolle kannattavuus on oleellisen tärkeä toiminnan kuvaaja. Linna *et al.* (2010) korostavat, että julkisella sektorilla toimivan organisaation on tuottavuuden yhteydessä tarkasteltava myös vaikuttavuutta. Kuvio 3 havainnollistaa tuottavuuden, tehokkuuden, vaikuttavuuden ja laadun välistä yhteyttä (Syvänen 2003: 23, Liukkonen 2009: 126).



Kuvio 3. Tuottavuuden, tehokkuuden, vaikuttavuuden ja laadun välinen yhteys (mukaillen Syvänen 2003, Liukkonen 2009).

Laatu on merkittävä tekijä erityisesti palvelujen tuottavuuden yhteydessä. Palveluprosessin laatu vaikuttaa merkittävästi asiakkaan saamaan palveluun ja siitä syntyvään kokemukseen. (Linna *et al.* 2010.) Gummesson (1998) korostaa tuottavuuden, laadun ja kannattavuuden välistä yhteyttä, jolloin kaikkia kolmea tekijää tulee seurata tuottavuutta kehitettäessä. Daghani *et al.* (2011) näkevät myös tuottavuuden ja laadun nivoutuvan yhteen, jolloin tuottavuutta ei voida parantaa parantamatta laatua. He näkevät tuottavuuden ja laadun jakaantuvan organisaation, johdon ja asiakkuuden näkökulmiin, jolloin tuottavuus on organisaation sisäinen tekijä ja laatu on tekijä, jonka myös asiakas voi tunnistaa organisaation lisäksi. Tuottavuuden ja laadun tasot on kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1. Tuottavuuden ja laadun yhteys (mukaillen Daghani et al. 2011).

Näkökulma	Tuottavuus	Laatu
Organisaatio	Tuotanto-/palveluketjun tehokkuus	Suorituksen ymmärtäminen, analysointi ja parantaminen (laatukustannusten aleneminen)
Johto	Perustuu laadun parantamiselle	Laadunparantamisen toimien tehokkuus
Asiakas	Ei erikseen havaittavissa	Havaitaan organisaation tarjoamien tuotteiden ja palvelujen kautta

2.2 Henkilöstötuottavuuden määrittely

Organisaation aineeton pääoma koostuu kaikesta sellaisesta, mikä ei ole organisaation fyysistä tai taloudellista omaisuutta. Aineettoman pääoman ajatellaan tuottavan hyötyä tulevaisuudessa. Aineeton pääoma liittyy esimerkiksi työntekijöiden kyvykkyyksiin, organisaation resursseihin ja toimintatapoihin sekä sidosryhmäsuhteisiin. Fyysinen, aineellinen pääoma puolestaan sisältää konkreettisia tuotannontekijöitä, kuten koneet ja laitteet sekä rakennukset. Organisaation aineeton pääoma tukee organisaation taloudellisten tavoitteiden saavuttamista. Aineeton pääoma on luonteeltaan dynaamista, eli se muuttuu ja kehittyy jatkuvasti. (Lönkvist *et al.* 2005: 21, 55.) Lev & Daum (2004) korostavat, että aineeton pääoma ei itsessään tuota arvoa tai luo kas-

vua, vaan se tulee yhdistää organisaation muihin tuotannontekijöihin. Aineeton pääoma voi myös kadota organisaatiosta, ellei sitä osata riittävästi kehittää ja tukea.

Sveiby (1997) jakaa organisaation aineettoman pääoman kolmeen osa-alueeseen eli inhimilliseen, rakenteelliseen ja suhdepääomaan. Inhimilliseen pääomaan kuuluvat organisaation henkilöstöön liittyvät tekijät, kuten osaaminen, henkilöominaisuudet, asenne, tieto ja koulutus. Osaaminen pitää sisällään ammatillisen osaamisen, ihmishuhtetaidot sekä johtamisosaamisen. Henkilöominaisuuteen sisältyvät motivaatio, proaktiivisuus ja yritteliäisyys. Suhdepääomaan kuuluvat suhteet asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin, yhteistyösopimukset sekä organisaation maine ja brändi. Rakennepääomaan puolestaan kuuluu organisaation toimintaan ja rakenteeseen sitoutunutta osaamista, kuten arvot ja kulttuuri, työilmapiiri, prosessit, dokumentoitu tieto ja immateriaalioikeudet. (Lönqvist *et al.* 2005.) Aineettoman pääoman jaottelu on kuvattu taulukossa 2.

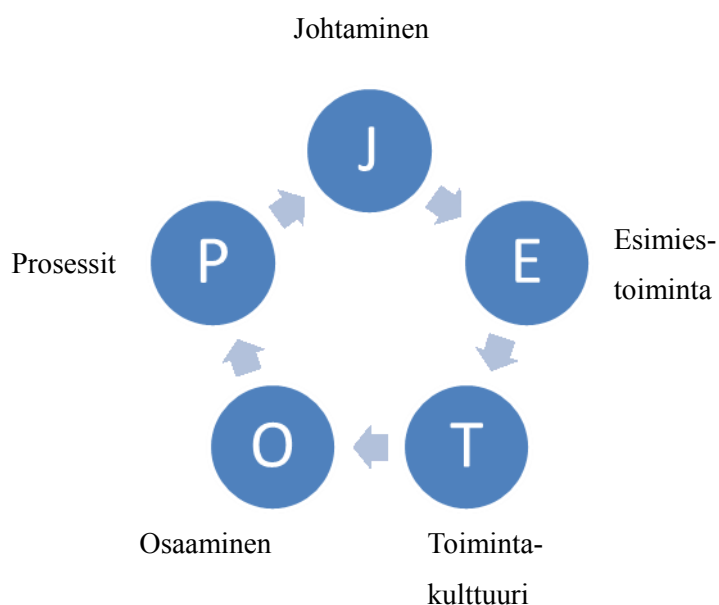
Taulukko 2. Aineettoman pääoman osa-alueet (mukaillen Sveiby 1997, Lönqvist et al. 2005).

Inhimillinen pääoma	Suhdepääoma	Rakennepääoma
osaaminen henkilöominaisuudet asenne tieto koulutus	suhteet asiakkaisiin suhteet muihin sidosryhmiin maine brandit yhteistyösopimukset	arvot ja kulttuuri työilmapiiri prosessit ja järjestelmät dokumentoitu tieto immateriaalioikeudet

Aineetonta pääomaa kuvataan myös käsitteillä tietopääoma, älyllinen pääoma, osaamispääoma, aineeton varallisuus ja näkymättömät voimavarat. Aineettoman pääoman arvo muodostuu sen osa-alueiden yhteisvaikutuksesta. (Lönqvist *et al.* 2005: 18.) Tutkimuksissa on todettu aineettoman pääoman lisäävän organisaation tuloksellisuutta, joskin aineettoman pääoman ja tuottavuuden välinen yhteys on edelleen vaikeasti hahmotettavissa ja tutkimustulokset ovat osin ristiriitaisia (Lönkvist *et al.* 2005: 211). Tayles *et al.* (2002) korostavat, että vaikka aineettoman pääoman luokittelu on hyödyllistä hahmottamisen kannalta, luokittelu ei kerro sitä miten aineeton pääoma liikkuu organisaatiossa eikä sitä miten aineetonta pääomaa tulisi johtaa.

Kesti & Syväjärvi (2009) määrittelevät henkilöstötuottavuuden henkilöstöön liittyvän aineettoman pääoman käyttämistä mahdollisimman tehokkaasti organisaation tarjoamien tuotteiden tai palvelujen aikaansaamiseksi. Henkilöstötuottavuuden kannalta organisaation tärkeimmät aineettoman pääoman muodot ovat johtaminen, esimiestoiminta, toimintakulttuuri, osaaminen ja prosessit. Näitä tekijöitä kehittämällä organisaatio pystyy parantamaan henkilöstöön sijoitetun pääoman tuottoa ja näin lisäämään tuottavuuttaan. (Kesti & Syväjärvi 2009.) Siten henkilöstötuottavuus tarkastelee erityisesti inhimillisen ja rakennepääoman alueelle kuuluvia tekijöitä.

Henkilöstötuottavuutta voidaan tarkastella organisaation systeemiälykkyyden mallin avulla. Malli koostuu viidestä organisaation kyvykkyydestä eli kompetenssista, jotka ovat vuorovaikutussuhteessa keskenään. Kompetenssit ovat johtaminen, esimiestoiminta, toimintakulttuuri, osaaminen ja prosessit. Jokainen kompetenssi vaikuttaa kahteen seuraavaan kompetenssiin. Näin syntyvän kolmen kompetenssin ketjun viimeisellä kompetenssilla on puolestaan heijastusvaikutus ketjun ensimmäiseen kompetenssiin. Esimerkiksi johtaminen vaikuttaa esimiestoimintaan ja toimintakulttuuriin. Toimintakulttuurilla on puolestaan heijastusvaikutus johtamiseen. Malli auttaa ymmärtämään organisaation toimintaa sekä kompetenssien välisiä syyseuraussuhteita. (Kesti & Syväjärvi 2009.) Organisaation systeemiälykkyyden malli on esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4. Organisaation systeemiälykkyyden malli (mukaillen Kesti & Syväjärvi 2009).

Johtaminen nähdään mallissa tärkeimpänä kompetenssina, koska se määrittää organisaation mission, vision ja toiminta-ajatuksen sekä luo strategian, jolla varmistetaan organisaation menestyminen. Johtamisen tehtävänä on luoda toiminnan tavoitteet sekä viestiä ne siten, että ne herättävät organisaatiossa luovaa jännitettä. Johdon tehtävänä on myös tukea henkilöstön innovatiivisuutta sekä varmistaa organisaation jatkuva oppiminen. Johtaminen vaikuttaa vahvasti esimiestoimintaan ja toimintakulttuuriin. Johtajat pystyvät tukemaan esimiehiä tavoitteiden saavuttamisessa ja toiminnan kehittämisessä. Johtajat vaikuttavat toimintakulttuuriin ja me-henkeen muun muassa arvojen ja työetiikan kautta. Myös erilaiset valinnat, kuten palkitsemiskäytännöt vaikuttavat vahvasti toimintakulttuuriin. Toimintakulttuuri heijastaa huonoa johtamista esimerkiksi korkeana vaihtuvuutena, laatuvirheinä ja huonona maineena. Hyvän johtamisen heijastusvaikutuksia ovat muun muassa vähäiset poissaolot ja pieni vaihtuvuus, pienet laatukustannukset ja hyvä maine. (Kesti & Syväjärvi 2009, Kesti 2010: 125 -132.)

Esimiestoiminnan vastuulla on organisaation operatiivinen toiminta sekä työyhteisöjen ja tiimien kehittäminen. Esimiehillä on paras kokonaisnäkemys käytännön toiminnasta, työntekijöiden osaamisesta sekä asiakkaiden tarpeista. Esimiesten avulla strategia viedään käytännön tasolle ja jokainen esimies laatii tavoitteet omalle tiimilleen. Johtamisen ohella esimiestoiminta vaikuttaa toimintakulttuuriin ja yhteishengen rakentumiseen. Esimiestoiminnan tulee luoda edellytykset sille, että tiimin osaaminen lisääntyy. Se, miten osaajia kohdellaan, heijastuu puolestaan esimiestoimintaan. (Kesti & Syväjärvi 2009, Kesti 2010: 132 -133.)

Toimintakulttuuri muodostuu työyhteisön arvoista ja työetiikasta. Työetiikka vaikuttaa siihen, haluavatko työntekijät vaikuttaa kokemuksiinsa puutteisiin vai jättävätkö he ongelmat jonkun muun hoidettavaksi. Korkea työetiikka vaikuttaa tuottavuuteen myönteisesti esimerkiksi virheiden vähenemisen ja laatukustannusten laskun kautta. Se, että henkilöstö kokee voivansa vaikuttaa työyhteisön toimintaan parantaa henkilöstötuottavuutta. Toimintakulttuuri vaikuttaa osaamisen jakamiseen ja prosesseihin. Yksilökeskeisessä toimintakulttuurissa työntekijät eivät halua noudattaa yhteisiä toimintatapoja ja prosesseja vaan toimivat itsekkäästi omalla tyyllillään. Silloin, kun organisaatiossa on hyvä me-henki työntekijät näkevät organisaation edun ja haluavat

toimia sovittujen toimintatapojen mukaisesti. (Kesti & Syväjärvi 2009, Kesti 2010: 140 -141.)

Työntekijöiden osaamisesta on organisaatiolle hyötyä silloin, kun sitä pystytään hyödyntämään. Työyhteisössä oleva osaaminen tulee olla kaikkien sen jäsenten tiedossa, jotta osaamista osataan käyttää. Osaamisen jakaminen lisää onnistumisen tunteita ja lisää oppimista. Henkilöstön kouluttamisen tulee johtaa osaamisen ja henkilöstötuotavuuden paranemiseen, muutoin koulutusinvestointi ei ole kannattava. Organisaation systeemiälykkyyden mallissa osaaminen vaikuttaa hyvien työmenetelmien ja toimintatapojen tunnistamiseen sekä prosessien kehittämiseen. Samoin se vaikuttaa johtamiseen esimerkiksi tukemalla strategisia valintoja. Johtamisella puolestaan on heijastusvaikutus osaamiseen esimerkiksi työnkierrossa syntyvän oppimisen yhteydessä. (Kesti & Syväjärvi 2009, Kesti 2010: 140 -141.)

Prosessit ovat eri työvaiheista syntyviä ketjuja. Organisaatiossa on ulkoisia asiakkaita palvelevia asiakasprosesseja sekä sisäistä toimintaa palvelevia tukiprosesseja. Organisaation operatiivinen tehokkuus syntyy siitä, että se pystyy toteuttamaan perustehtävänsä ja asiakasprosessinsa mahdollisimman pienellä työajalla ja muuttuvilla kustannuksilla. Hyvin toimivat ja tehokkaat asiakasprosessit ovat organisaation kasvun edellytys. Tukiprosessit ovat tärkeitä erityisesti esimiestoiminnan menestykselle hoitamiselle. Prosessit antavat arvokasta tietoa johtamisen ja päätöksenteon tueksi. (Kesti & Syväjärvi 2009, Kesti 2010: 140 -141.)

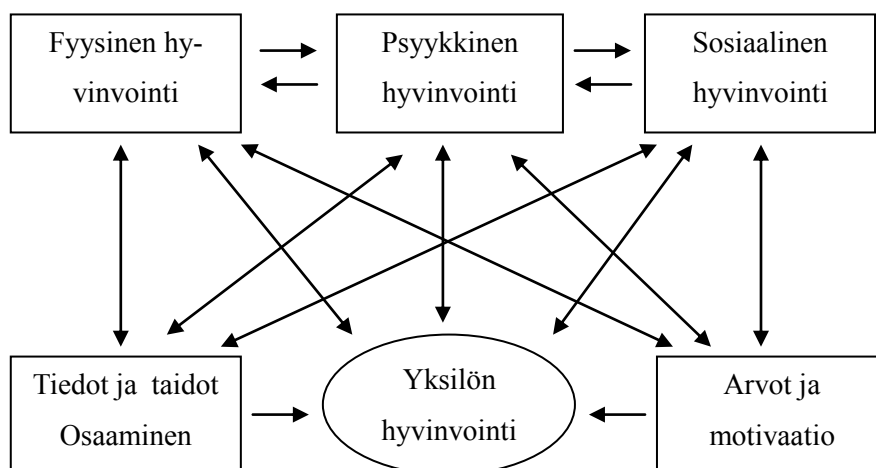
2.3 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on käsitteenä laaja-alainen eikä sille ole olemassa yhtä vakiintunutta määritelmää. Työhyvinvointi rinnastetaan usein työssä jaksamiseen, työkykyyn sekä työtyytyväisyyteen (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005). Työkyky-käsite pohjautuu lääketieteelliseen käsitykseen työkyvystä terveytenä ja sitä on käytetty erityisesti työterveyshuollossa (Mäkitalo 2010). Työtyytyväisyys puolestaan kuvaa sitä missä määrin työntekijät pitävät tai eivät pidä työstään. Työtyytyväisyys voidaan määritellä työhön kohdistuvaksi myönteiseksi asenteeksi ja sen on todettu olevan varsin pysyvä

kokemus työpaikan vaihdoksista tai muista työelämän muutoksista huolimatta (Mä-kikangas *et al.* 2005.)

Työhyvinvointi on tärkeää sekä organisaatiolle että siinä työskenteleville työntekijöille. Organisaatiolla on lakisääteinen velvollisuus huolehtia työntekijöidensä hyvinvoinnista. Suomessa työntekijöiden työterveyttä ja – turvallisuutta säätelevät muun muassa työsopimus-, työturvallisuus- ja työterveyshuoltolaki. Myös yhteistointi- ja tasa-arvolaki sekä laki yksityisyyden suojasta pyrkivät osaltaan parantamaan hyvinvointia työelämässä. Työnantajat on velvoitettu lain nojalla muun muassa parantamaan työympäristöä ja työolosuhteita, kohtelevaan molempia sukupuolia tasapuolisesti sekä ennaltaehkäisemään ja torjumaan työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä tai työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen tai henkisen terveyden haittoja. Myös yritysten yhteiskuntavastuu edellyttää, että ne tuntevat toimintansa taloudelliset, sosiaaliset ja ekologiset vaikutukset ja kantavat vastuun toimintansa seurauksista. Siten vastuunsa kantava organisaatio toimii kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti myös oman henkilökuntansa työhyvinvoinnin suhteen. Se edellyttää työhyvinvoinnin kokonaisvaltaista ymmärtämistä ja huomioimista päätöksiä tehtäessä.

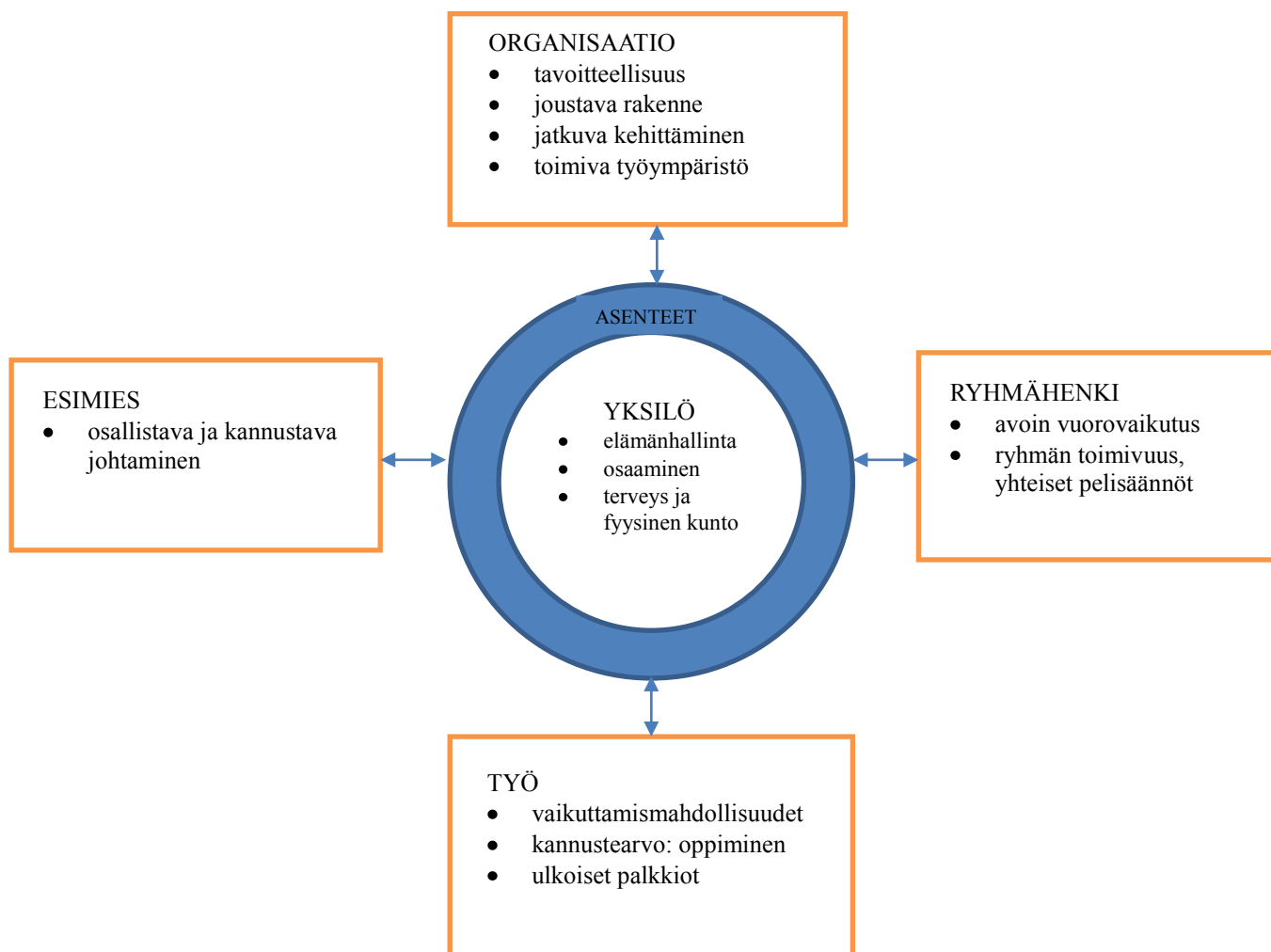
Haraldin (1997) määritelmän mukaan yksilön työhyvinvointi tarkoittaa fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn sekä yksilön arvojen ja motivaation yhdistymistä työssä vaadittaviin tietoihin ja taitoihin, kuten kuvio 5 havainnollistaa (Harald 1997 *via* Ojala & Ahonen 2005: 31).



Kuvio 5. Yksilön työhyvinvointimalli (Haraldia 1997 mukaillen Ojala & Ahonen 2005).

Yksilön hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että organisaation arvot ovat riittävän yhdenmukaiset yksilön arvojen kanssa. Samoin on tärkeää, että yksilön osaaminen eli työssä tarvittavat tiedot ja taidot ovat yhdenmukaiset organisaation asettamien vaatimusten kanssa. (Ojala & Ahonen 2005: 31 – 33).

Manka (1999, 2008) määrittelee työhyvinvoinnin rakentuvan organisaatiosta, työyhteisöstä ja yksilöstä johtuvista tekijöistä. Hänen mukaansa työhyvinvointi koostuu hyvästä johtamisesta ja esimiestyöstä, työn organisoinnista, työyhteisön yhteisistä pelisäännöistä, osaamisesta, hyvästä vuorovaikutuksesta ja myönteisestä organisaatiokulttuurista. Työhyvinvoinnin tekijät on esitetty kuviossa 6.



Kuvio 6, Työhyvinvoinnin tekijät. (mukaillen Manka 1999, 2008).

Työhyvinvointi pohjautuu hyvään johtamiseen. Silloin organisaation tavoitteet on määritelty ja käsitelty. Yhteiset tavoitteet lisäävät työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista. Onnistunut esimiestyö tarkoittaa toiminnan ja ihmisten johtamista oikeudenmukaisella tavalla. Hyvä ryhmähenki perustuu työntekijöiden keskinäiseen luottamukseen ja ilmenee avoimena vuorovaikutuksena ja työyhteisötaitoina. Myös työn tuloksista otetaan yhteisesti vastuuta. Työ sujuu ja tarjoaa onnistumisen kokemuksia silloin, kun työ on organisoitu siten, että työntekijä pystyy hyödyntämään parhaita taitojaan ja osaamistaan työssään. (Manka 1999, 2008.)

Schaufeli et al. (2002) ovat kuvanneet työhyvinvointia työn imuksi, jolle on tyypillistä tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työn imu syntyy työn vaatimusten ja työn voimavarojen riittävästä tasapainosta (Demerouti et al. 2001) ja se johtaa organisaatioon sitoutumiseen (Schaufeli & Bakker 2004, Hakanen 2004) ja innovatiivisuuteen (Huhtala & Parzefall 2007). Työn imun syntymiseen vaikuttaa merkittävästi lähiesimiehen toiminta, kuten työntekijän tukeminen työssä ja palautteen anto (Schaufeli & Bakker 2004).

Työhyvinvointi voidaan nähdä organisaation kilpailukykyä ja tuloksellisuutta parantavana tekijänä, koska hyvinvoivat työntekijät ovat tehokkaampia ja tuottavampia. Lisäksi työhyvinvoinnin puute lisää organisaation kustannuksia. Työstressistä ja –uupumuksesta johtuvat sairauspoissaolot, työkyvyn lasku ja ennen aikainen eläköityminen ovat kustannuksia, joita pystytään hallitsemaan työhyvinvointia lisäämällä. Tulevaisuudessa organisaatiot joutuvat myös kilpailemaan osaavasta työvoimasta. Hyvinvoiva organisaatio houkuttelee osaajia, joten sen luomiseen kannattaa panostaa tulevaisuuden kilpailukyvyn turvaamiseksi. (Ojala & Ahonen 2005: 35–68).

Muutostilanteet työssä vaikuttavat työhyvinvointiin monella tavalla. Muutostilanteissa, kuten organisaatiomuutoksen yhteydessä tai työtehtävien vaihtuessa, työ ei suju totutulla tavalla ja sen vuoksi työntekijä joutuu ponnistelemaan työssään. Muutostilanteet lisäävät sekä fyysistä että psyykkistä työkuormittuneisuutta ja vaikuttavat lisäksi työn mielekkyyden kokemiseen. Organisaatiomuutosten ja työtehtävien uudelleen järjestelyjen on todettu lisäävän haitallisten työolosuhdetekijöiden, kuten kuormittavien työasentojen ja aikapaineen eli kiireen lisääntymistä. Työntekijät kokevat työn hallinnan puutetta ja lisäävät rutiininomaista työskentelyä. (Mäkitalo 2010.) Siten työhyvinvoinnin näkökulmasta organisatoristen muutostilanteiden yhteydessä johdon ja esimiesten tulee kiinnittää erityistä huomiota työergonomiaan, työtehtävien selkeyteen ja työmäärän kohtuullisuuteen.

Käytännön työelämässä työhyvinvoinnin edistäminen mielletään usein tarkoittavan ensisijaisesti toimivaa työterveyshuoltoa, työsuojelua ja yleistä terveyden edistämistä, kuten ravintoon, liikuntaan ja terveellisiin elämäntapoihin liittyvän tiedon lisäämistä (Aura, Ahonen & Ilmarinen 2010). Kuitenkin Ahosen (2010) mukaan tehokain yksittäinen toimenpide työhyvinvoinnin edistämiseksi on työyhteisön kehittä-

minen. Se tarkoittaa muun muassa johdon, esimiestyön, tiimityön ja työntekijöiden osaamisen kehittämistä. Siten työhyvinvoinnin edistäminen on toimintaa, jonka lähtökohta on ensisijaisesti organisaation toiminnassa, sen arvoissa ja tavoitteissa. Organisaation johdon vastuulla on huolehtia siitä, että organisaatiolla on yhteisesti määritellyt arvot ja tavoitteet ja että organisaation toimintatavat edistävät sekä organisaation tavoitteiden saavuttamista että siinä työskentelevien ihmisten työhyvinvointia.

Parhaat edellytykset yksilön työhyvinvoinnin rakentumiselle ovat terveessä organisaatiossa. Cooper & Cartwright (1994) määrittelevät terveen organisaation taloudellisesti menestyväksi yhteisöksi, joka kykenee vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin ja joka koostuu fyysisesti ja psyykkisesti hyvinvoivasta henkilöstöstä. Terveen organisaation kulttuuria kuvaavat yhteiset selkeät tavoitteet, avoin tiedonkulku, ristiriitojen nopea ratkaisukyky, työntekijöiden itsenäinen ja vastuullinen työtapo, yrityksen ja työntekijöiden tarpeita vastaava koulutus, työyhteisön virkistystilaisuuDET ja hyvä ilmapiiri (Riikonen *et al.* 2002). Terveessä organisaatiossa työntekijöiden kokemaa stressitasoa on alhainen ja sairauspoissaolot ovat vähäisiä, organisaatioon sitoutuminen, työtyytyväisyys ja työturvallisuus ovat korkealla tasolla ja lakkojen ja oikeudenkäyntien uhka on pieni. (Cooper & Cartwright 1994.)

2.4 Innovatiivisuus

Innovatiivisuus ja luovuus ovat nykyisessä työelämässä tärkeitä organisaation ominaisuuksia, joiden avulla organisaatio pyrkii ylläpitämään kilpailuetuaan. Jotta työntekijät voivat olla luovia, tulee työympäristön olla innovatiivisuutta ja luovuutta tukeva. (Politis 2005.) Johtamisen tehtävä innovaatioprosessissa on huolehtia uuden tiedon tuottamisesta sekä rakenteista ja ympäristöstä, joissa työntekijät pystyvät jakamaan ja hyödyntämään tietoa (Davenport & Marchand 1999).

Nonaka (1994: 14) määrittelee innovaation prosessiksi, jossa organisaatio havaitsee ja määrittelee ongelmia sekä luo uutta tietoa ratkaistakseen niitä. Innovaatio voi olla uusi tuote tai palvelu, toimintamalli, keksintö tai käytäntö, jolla on arvoa kilpailutilanteessa. (Seidler-de Alwis & Hartman 2008)

Harisalo & Miettinen (2010: 102–103) näkevät innovatiivisuuden tietämättömyyden johtamisena. Se tarkoittaa sitä, että ihmiset syrjäyttävät tietämättömyyttä ideoillaan ja oivalluksillaan. Innovatiivisuus rohkaisee ihmisiä luopumaan arvoa kuluttavista toimintatavoista ja luomaan niiden tilalle arvoa tuottavia toimintatapoja. Innovatiiviset ihmiset kyseenalaistavat tuttuja syy- ja seuraussuhteita vapautuakseen niiden rajoituksista ja löytääkseen uusia, parempia tapoja toimia.

Kirzner (1985) määrittelee innovatiivisuuden yrittäjämäiseksi herkkyydeksi nähdä ja aavistaa asioita, joita toiset eivät näe eivätkä aavista. Hänen mukaansa innovatiivisuus ammentaa voimansa ensisijaisesti mielikuvituksen ehtymättömästä oivalluskyvystä. Jokaisessa organisaatiossa on ihmisiä, joilla on halua kokeilla siipiään, testata kykyjään ja mennä muita pidemmälle velvollisuuksiaan hoitaessaan. Nämä ihmiset pystyvät ylittämään rajoja organisaation sisällä ja ulkopuolella. Samalla he pystyvät keräämään uutta ja erilaista tietoa ja välittämään sitä omalle organisaatiolleen. (Harisalo & Miettinen 2010: 111.)

Harisalo & Miettinen (2010) määrittelevät innovatiivisuuden henkiseksi rohkeudeksi vapautua tavanomaisesta ajattelusta ja taitoa tarkastella asioita ulkopuolisin silmin. Innovatiivinen ajattelu mahdollistaa tuttujen asioiden näkemisen uudessa valossa ja oivaltaa asioiden välisiä syy- ja seuraussuhteita. Samalla se rohkaisee ihmisiä kehittämään tavanomaiselle ajattelulle vaihtoehtoja, joita kukaan ei ole aiemmin pohtinut. Esimerkiksi teollista tuotetta valmistava yritys voi näin löytää keinon tuotantonsa uudelleenjärjestämiseksi ja saada siitä merkittävää kilpailuetua kilpailijoihin nähden. Julkisissa palveluissa, esimerkiksi vanhainkodeissa, kouluissa ja päiväkodeissa kaivataan vastaavaa ajattelua. (Harisalo & Miettinen 2010: 104.)

Innovatiivisuus tarkoittaa myös omien olettamusten ja käsitysten kriittistä uudelleen arviointia. Kriittinen omien ajatusten tarkastelu on tärkeää, jotta ihminen voi vapautua ajattelua ja oivalluksia rajoittavista sidonnaisuuksista. Tämän lisäksi innovatiivisuus tarkoittaa myös ammattitaitoa, oman työn osaamista ja järjestelmällistä kehittämistä. (Harisalo & Miettinen 2010: 104–105.)

Organisaatioita kritisoidaan innovatiivisuuden vähäisyydestä. Kritiikki kohdistuu ensisijaisesti siihen, että ihmiset pitävät tiukasti kiinni valitsemistaan toimintatavois-

ta. Esimerkiksi julkisten palvelujen kritiikki ei kohdistu siihen, että palvelut ovat julkisia, vaan siihen, että palvelut eivät ole riittävän innovatiivisia. Organisaatioiden, sekä yksityisten että julkisten, tulee toiminnassaan olla mahdollisimman tehokkaita, jotta ne eivät välinpitämättömästi siirrä kuluttajien tai veronmaksajien maksettavaksi sellaisia kustannuksia, jotka ne voisivat halutessaan poistaa. Tämän onnistuminen ei edellytä fyysisten ponnistelujen lisäämistä vaan innovatiivisuuden – ideoiden ja oivallusten – lisäämistä. (Harisalo & Miettinen 2010: 103.)

Jos organisaatio ei pysty vastaamaan tehokkuuden vaatimuksiin innovatiivisuudella, se yrittää saada yhä enemmän irti yhä vähemmästä. Tehokkuuden suoraviivainen tavoittelu fyysisten suoritusten avulla johtaa ainoastaan jännitteisiin, konflikteihin ja vaatimattomiin tuloksiin. Innovatiivisuus puolestaan johtaa ratkaisuihin, jotka voivat lisätä huomattavasti organisaation tehokkuutta ja samalla organisaation hyvää henkeä. (Harisalo & Miettinen 2010: 103.)

Organisaation kannalta olisi parasta, jos johto saisi mahdollisimman monet innostumaan ja ajattelemaan, että innovatiivisuus on omaan työhön kuuluva velvollisuus, josta heidän oletetaan suoriutuvan mahdollisimman hyvin. Siten organisaation innovatiivisuuden taakkaa ei kohdisteta yhdelle osastolle tai tietyille henkilöille. Lisäksi organisaation ei tarvitse itse keksiä kaikkia innovaatioihin johtavia ideoita. Innovatiivisten ideoiden keksiminen voidaan hajauttaa laajalle esimerkiksi erilaisten verkostojen kautta. (Harisalo & Miettinen 2010: 113.)

Innovatiivisuuden edellytyksenä voi pitää laajaa tiedollista pääomaa. Mitä enemmän ihmisellä on hallussaan näkyvää ja näkymätöntä tietoa, sitä todennäköisemmin hän hyödyntää sitä uusien innovaatioiden keksimiseksi. Siten on erittäin tärkeää lisätä tietopääomaa ja hyödyntää sitä eri tavoin. (Harisalo & Miettinen 2010: 113.)

Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä olemassa olevan näkyvän tiedon omaksuminen on tärkeää, mutta se ei tuo kilpailuetua. Hiljaisen eli näkymättömän tiedon merkitys uuden tiedon ja uusien käytäntöjen löytämisessä on keskeinen. Siten hiljainen tieto on innovatiivisuuden edellytys sekä keino saavuttaa pysyvää kilpailuetua. (Kikoski & Kikoski 2004, Seidler-de Alwis & Hartman 2008.)

Näkyvää tietoa on kohtuullisen helppo jakaa, työstää, siirtää ja tallentaa. Se on luonteeltaan julkista, joten se on yleisesti helposti saatavilla esimerkiksi lehdistä, kirjoissa, internetissä ja televisiossa. (Nonaka *et al.* 2000, Kikoski & Kikoski 2004.) Hiljainen tieto puolestaan on luonteeltaan henkilökohtaista ja vaikeasti ilmaistaavaa. Hiljainen tieto on juurtunut toimintaan, käytäntöihin, arvoihin ja tunteisiin. Sitä voidaan hankkia jakamalla kokemuksia, havainnoimalla ja matkimalla. Siten hiljainen tieto on osittain tiedostamatonta. (Kikoski & Kikoski 2004, Hall & Andriani 2002.)

Hiljainen ja näkyvä tieto ovat toisiaan täydentäviä tiedon muotoja. Näkyvä tieto ilman hiljaista tietoa menettää ennemmin tai myöhemmin merkityksensä. Koska hiljainen tieto on menestyksekkään ja innovatiivisen toiminnan perusta, tulee sen merkitys tiedostaa nykyistä paremmin. Myös hiljaisen tiedon välittymisen esteet on tunnistettava ja pyrittävä poistamaan. Keskittyminen inhimillisiin tekijöihin, kuten motivaation ja sitoutumisen parantamiseen lisäävät myös hiljaisen tiedon jakamista. Ajan, tilan ja mahdollisuuden antaminen hiljaisen tiedon siirtämiseen ja jakamiseen ovat vahva viesti organisaation johdolta. Johdon kannustava suhtautuminen tiedon luomiseen ja jakamiseen luo kannustavaa organisaatiokulttuuria ja poistaa esteitä hiljaisen tiedon jakamiselta. Myös viestintä ja rakentava vuorovaikutus ovat erittäin tärkeitä hiljaisen tiedon siirtämisessä. Tiedon johtamista ja oppivaa organisaatiota käsitellään tarkemmin kappaleessa 3.3.

2.5 Henkilöstötuottavuuden mittaaminen ja seuranta

Organisaation johtaminen perustuu informaatioon, jota kerätään sekä organisaation sisältä että ulkopuolelta. Laskentatoimen tehtävä on sekä tukea organisaation päätöksentekoa että johtaa organisaation toimintaa ja kehittämistä. Laskentatoimen alueelle voidaan katsoa kuuluvan kaikkea toimintaa, joka kerää informaatiota, on suunnitelmallista ja järjestelmällistä, rekisteröi tekemistä kuvaavia määrällisiä, rahamittaisia ja muita lukuja sekä tuottaa informaation perusteella tietoa organisaation sisäisille toimijoille päätöksenteon tueksi. (Vilkkumaa 2005: 42, 45.)

Organisaation talousohjauksen tehtävänä on kiinnittää huomiota organisaation keskeisten tuotannontekijöiden kykyyn aikaansaada tuotosta. Organisaation tulee määri-

tellä itselleen tuottavuustavoitteita. Palveluorganisaatioissa korostuu työvoiman tuottavuus, koska pääoman tuottavuus ei ole niissä merkittävä tuotannontekijä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2001: 252.) Tuottavuuden mittaaminen ja seuranta kuuluvat johdon ohjauksen ja kontrollin piiriin. Johdon ohjauksen tarkoituksena on varmistaa, että organisaation jäsenet toimivat organisaation parhaaksi. (Merchant & Van der Stede 2003: 7.) Tämä edellyttää ennalta määriteltyjä tavoitteita ja näihin tavoitteisiin pyrkimistä yhteisesti sovittujen menettelytapojen avulla (Drury 2004: 643).

Perinteisesti organisaatioissa käytetään taloudellisia mittareita, joiden avulla seurataan muun muassa toiminnan kannattavuutta, likviditeettiä ja pääomarakennetta. Tuotlaskelmasta ja taseesta voidaan laskea erilaisia tunnuslukuja, joita seuraamalla saadaan käsitys toiminnassa tapahtuneista muutoksista. Taloudelliset mittarit ovat yleisesti hyväksytyjä ja osa niistä saadaan laskettua varsin vaivattomasti tilinpäätöksen laatimisen yhteydessä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2001: 259, Lönnkvist *et al.* 2006: 30.) Tuottavuutta kokonaisuutena sekä sen kehittymistä seurataan ja arvioidaan organisaatioissa varsin vähän. Lisäksi seuraaminen ja arviointi koetaan usein negatiivisesti. (Liukkonen 2009, Linna *et al.* 2010, Törmä 2010.)

Taloudellisten mittareiden rinnalle tarvitaan myös ei-taloudellisia mittareita, sillä pelkät taloudelliset mittarit eivät anna kokonaiskuvaa organisaation toiminnasta. Kaplanin & Nortonin (1996) kehittämä balanced scorecard (BSC) eli tasapainotettu mittaristo mahdollistaa organisaation toiminnan tarkastelemisen talouden, asiakkaiden, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja muutoksen näkökulmista. Oleellista on, että organisaatio tunnistaa sen menestymisen kannalta tärkeät aineelliset ja aineettomat ei-taloudelliset tekijät, kuten asiakastyytyväisyys, innovatiivisuus, henkilöstön osaaminen, työilmapiiri, reklamaatioiden lukumäärä ja toimitusaika. Menestymisen kannalta tärkeiden tekijöiden tunnistamisen jälkeen voidaan valita organisaatioon sopivat mittarit niiden tavoitearvot. Ei-taloudellisten mittareiden laskentaperusteet eivät ole vakiintuneita ja sen vuoksi ne eivät ole vertailukelpoisia eri organisaatioiden välillä.

Tuottavuutta voidaan mitata tuottavuuden tasomittauksena (tuotos per panos) tai tuottavuuden muutoksen mittaamisena. Tuottavuuden muutoksen mittaaminen on yleensä käytännössä helpommin toteutettavissa ja usein riittävä tapa tarkastella tuot-

tavuuden kehittymistä. Tuottavuuden mittaustapoina voidaan käyttää kokonais- ja osatuottavuuden mittaamista, fyysisiä tuottavuusmittareita, raha- ja tuloslaskelmaperusteista mittaamista, kustannuslaskentaa sekä tuottavuuden epäsuoraa mittaamista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2001: 279 – 283, Lönnkvist et al. 2006: 76–77.)

Liukkonen (2009: 44, 257 - 258) korostaa, että mittaaminen on väline, ei itsetarkoitus. Mittaamisen tarkoitus on organisaation työntekijöiden toiminnan ja käyttäytymisen vahvistaminen tai korjaaminen. Mittaaminen auttaa kokonaisuuden hallitsemista ja se tuottaa tietoa, jota tarvitaan vuorovaikutuksen ja arvokeskustelun aikaansaamiseksi. Hän näkee työelämän yhdeksi tärkeimmistä menestymisen ja kestävän kehityksen luojaksi demokraattisen päätöksenteon. Sen vuoksi mittareita tulee kehittää keskusteleavassa hengessä yhdessä työntekijöiden kanssa. Mittarit tulee hyväksyttää sekä niiden käyttäjillä että mitattavilla. Vain siten voidaan taata merkityksellisen tiedon saaminen päätöksenteon tueksi. (Liukkonen2009: 257–258.)

Neilimo & Uusi-Rauva (2001: 269) näkevät, että parhaimmillaan mittaaminen vaikuttaa myönteisesti organisaatioon. Se muun muassa

- motivoi
- korostaa mitattavien asioiden arvoa
- ohjaa tekemään oikeita asioita
- selkeyttää tavoitteita
- helpottaa kommunikointia
- luo edellytyksiä palkitsemiselle.

Vastaavasti huonosti toteutettu mittaaminen vaikuttaa organisaatiossa negatiivisesti. Neilimo & Uusi-Rauva (2001: 269) korostavat, että mittaamisen ohella organisaatiossa tulee aina voimakkaasti korostaa aloitekykyisyyttä, luovuutta ja innovatiivisuutta.

Henkilöstötuottavuuden osatekijöitä, kuten sairauspoissaoloja, henkilöstövaihtuvuutta, esimiesten vaihtuvuutta, tehtyä vuosittaista työaika ja ylitöitä seurataan organisaatioissa yleisesti. Ajankäytön seurannan avulla voidaan saada tietoa kokonaistyöajasta, poissaoloista, tehdystä työajasta sekä koulutukseen ja kehitystyöhön käytetys-

tä ajasta. Näitä tietoja voidaan hyödyntää tuottavuuteen liittyvien taloudellisten tunnuslukujen, kuten työn tuottavuuden laskennassa. (Liukkonen 2009: 179 – 186.)

Hannula (1999: 10) toteaa tuottavuuden mittaamisen ja johtamisen keskeiseksi ongelmaksi käsitteelliset epäjohtonmukaisuudet ja ristiriitaisuudet. Syvänen (2003: 20 - 21) tuo esiin, että myös tuottavuuden lähikäsitteet, kuten tehokkuus, tuloksellisuus ja vaikuttavuus sekoittuvat ja muuttuvat epäselviksi ja tulkinnanvaraisiksi. Sen vuoksi organisaatiossa on hyödyllistä määritellä selkeästi yhteisesti käytettävät termit ja käsitteet tuottavuustyöhön ryhtyessä.

Rantanen *et al.* (2007) ovat tuoneet esiin erityisesti julkisen sektorin organisaatioille tyypillisiä ongelmia suorituksen mittaamisen suunnittelun ja toteuttamisen suhteen. Näitä ovat esimerkiksi:

- useat sidosryhmät, joilla on ristiriitaisia tarpeita (työntekijät, asiakkaat, toimittajat, kuntayhteisö)
- täsmentymättömät palvelutuotteet ja tavoitteet
- epäselvyydet omistajuuden suhteen (liian monta vastuuhenkilöä johtaa epäselvyyteen vastuukysymyksissä)
- puutteellinen johtamisosaaminen.

Linna *et al.* (2010) toteavat, että kuntasektorilla on tarve tuottavuuden mittaamisen kehittämiseen, jolloin myös laatu ja pitkän aikavälin vaikuttavuus tulee ottaa huomioon lyhyen aikavälin tehokkuuden lisäksi. He esittävät myös, että kuntasektorilla voitaisiin kiinnittää enemmän huomiota toiminnan tavoitteiden, panosten ja tuotosten määrittelyyn.

Lönnkvist *et al.* (2006) toteavat, että organisaatioissa on pitkään koettu ongelmaksi toimivien tuottavuusmittareiden puuttuminen. Perinteiset tuottavuusmittarit pohjautuvat teollisuustuotannon toimintaan eivätkä huomioi asiantuntijaorganisaatioiden erityispiirteitä. Asiantuntijatyön tuottavuuden mittauksessa korostuvat työssä syntyvien tuotosten ja käytettävien panosten aineeton luonne sekä tuotosten syntyminen viiveellä. Asiantuntijatyön tuottavuuden mittausta vaikeuttaa myös se, että työssä voi syntyä hyvin monenlaisia tuotoksia, esimerkiksi suunnitelmia, raportteja, neuvoja,

joita on vaikea laskea yhteen. Myös työn laatu voi vaihdella. Asiantuntijatyön arvo paljastuu usein jälkikäteen vasta sitten, kun tiedetään millaisia vaikutuksia työllä on ollut. Siten asiantuntijatyössä syntyvät tuotokset ovat oikeastaan tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksia. (Lönnkvist *et al.* 2006: 77)

2.6 Henkilöstötuottavuuden liiketoimintavaikutukset

Henkilöstötuottavuuden kehittämisellä pyritään parantamaan organisaation toiminnallista tehokkuutta ja samalla pienentämään henkilöstökustannuksia tuotettuja tuotteita tai palveluita kohden. Kustannukset jakaantuvat suoriin kustannuksiin, kuten vakituisten ja määräaikaisten työntekijöiden palkka-, sosiaali- ja eläketurvakulut sekä epäsuoriin, kuten laatukustannukset. Henkilöstötuottavuuden kehittäminen tarkoittaa vähemmän poissaoloista ja vaihtuvuudesta johtuvia kustannuksia sekä pienempiä laatukustannuksia. Myös työajankäytön tehostuminen on henkilöstötuottavuuden kehittämisen tulos. Se tarkoittaa lisäresursseja organisaation toimintaan. Pitkällä aikavälillä henkilöstötuottavuuden kehittäminen tarkoittaa henkilöstöön sijoitetun pääoman tuottavuuden paranemista. (Kesti 2010: 9, 252.)

Drucker (1999: 34) on rinnastanut tietotyöntekijät vapaaehtoistyöntekijöihin, jotka toimivat organisaatiossa omasta halustaan. Tietotyöntekijöitä tulee johtaa antamalla heille suuntaviivoja eli tietoa organisaation normeista, arvoista, suorituksista ja tuloksista. Hän on tietotyöntekijöistä kirjoittaessaan ennakoanut, että ”ihmisten työnteon johtamisen” sijasta lähtökohdaksi tulee kenties ottaa ”työsuorituksiin tähtäävä johtaminen”. Tietotyön yleistymisen myötä johtajien ja esimiesten rooli muuttunee näin enemmän työn olosuhteiden johtamiseksi perinteisen työnteon johtamisen sijaan. Toisin sanoen johtajien ja esimiesten tulee varmistaa optimimaaliset olosuhteet työn tekemiselle ja jättää varsinaiseen työsuoritukseen liittyvät päätökset työn tekijän ratkaistavaksi.

Osaava ja tuottava henkilöstö tekee töitä tehokkaasti, jolloin työteho on korkea ja henkilöstökulut suhteessa tuotantomäärään pienet. Vastaavasti ei-tuottava henkilöstö kasvattaa henkilöstökuluja laskeneen työtehon vuoksi. Useissa palveluorganisaatioissa henkilöstökulut ovat merkittävin toiminnasta johtuva kuluerä. Siten henkilöstö-

3 HENKILÖSTÖTUOTTAVUUDEN KEHITTÄMISEN HAASTEITA

Kolmanteen lukuun on poimittu johtamisen ja esimiestyön keskeisiä haasteita henkilöstötuottavuuden kehittämistä ajatellen. Luvussa käsitellään henkilöstötuottavuuden kehittämistä palveluorganisaatiossa sekä muutoksen johtamisen ja oppivan organisaation luomisen mukanaan tuomia haasteita. Luvun lopuksi käsitellään aineettoman pääoman riskienhallintaa.

3.1 Henkilöstötuottavuuden kehittäminen palveluorganisaatiossa

Kansantalouden kilpailukyvyn kannalta tuottavuuden kehittäminen sekä julkisella että yksityisellä sektorilla on tärkeää. Yksityisellä sektorilla tuottavuuden kehittämisellä tavoitellaan ensisijaisesti organisaation kannattavuutta ja kilpailukykyä. Julkisen sektorin tuottavuuden kehittäminen on tärkeää kolmesta syystä. Ensinnäkin julkinen sektori on merkittävä työllistäjä, toiseksi julkinen sektori tuottaa merkittävän määrän yhteiskunnan palveluista ja kolmanneksi julkinen sektori toimii kansalaisilta ja yksityiseltä sektorilta kerätyillä verovaroilla. (Linna *et al.* 2010, Thornhill 2006 *via* Linna *et al.* 2010.)

Drucker (2002: 23) näkee organisaatiot, niin julkiset kuin yksityisetkin, yhteiskunnan osina, joilla on tehtäviä. Organisaatioiden tulee täyttää tehtävänsä ja siihen liittyen organisaation johdon tulee:

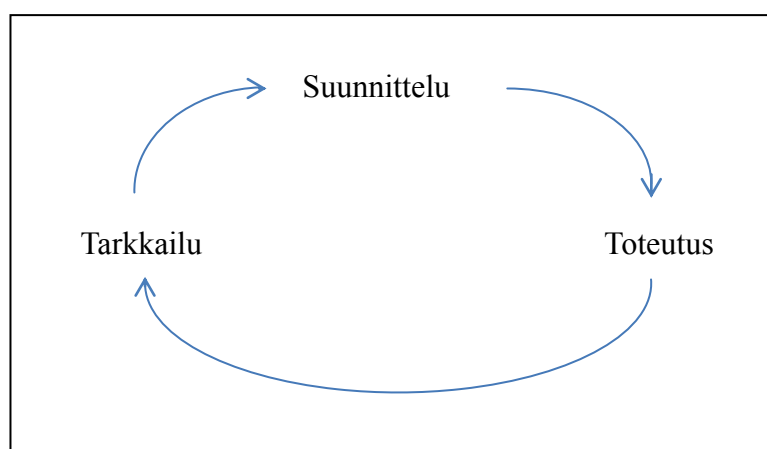
- 1) vahvistaa organisaation tarkoitusta ja tehtävää
- 2) tehdä työ tuottavaksi ja työntekijät tuloksellisiksi
- 3) hallita yhteiskunnallisia vaikutuksia ja vastuita.

Siten tuottavuuden kehittäminen tulee nähdä erottamattomana osana organisaation ja sen johdon toimintaa. Organisaatio tarvitsee tuottavuustavoitteita, sillä ilman niitä organisaatiolta puuttuu suunta. Tuottavuuden kehittäminen on käytännössä usein

vaikeaa, sillä tuottavuus on erilaisista tekijöistä koostuva kokonaisuus. (Drucker 2002: 40.)

Vesterinen (2006: 150) on todennut, että kaikkia toimintoja tulee johtaa. Johtajaa ja esimiestä tarvitaan vastuun kantamiseen, päämäärän osoittamiseen, strategian laatimiseen sekä tavoitteiden seuraamiseen. Johtajaa tarvitaan myös ohjaamaan työntekijöitä, perustelemaan päätöksiä ja muutoksia, häntä tarvitaan myös työyhteisön pelisääntöjen luomiseen ja varmistamiseen. Vaikeissa tilanteissa johtajan ja esimiehen odotetaan ratkovan ongelmia sekä tukevan työntekijöitä. Johtaja vastaa myös työntekijöiden kehittymisestä ja turvaa oikeudenmukaisuutta ja vastuiden jakoa työyhteisössä.

Fayol (1949) on määritellyt viisi johtamisen osa-aluetta, jotka ovat suunnittelu, organisointi, määrääminen, koordinointi ja kontrollointi. Neilimo & Uusi-Rauva (2001: 10–11) ovat kiteyttäneet johtamisen perustehtäväksi suunnittelun, toteuttamisen ja tarkkailun. Suunnittelutehtävä pitää sisällään organisaation tavoitteiden ja päämääräen määrittelyä, tarvittavien toimenpiteiden suunnittelua ja resurssitarpeen arviointia. Toteuttamistehtävään kuuluu suunnitelmien toteuttamista ja toimintojen johtamista kohti asetettuja päämääriä ja tavoitteita. Valvontatehtävä pitää sisällään tulosten arviointia asetettuihin tavoitteisiin nähden sekä mahdollisten erojen analysointia ja korjaavien toimenpiteiden suunnittelua. Kuvio 7 havainnollistaa johtamisen perustehtävää. (Neilimo & Uusi-Rauva 2001: 10 – 11.)



Kuvio 7. Johtamisen perustehtävä (mukaillen Neilimo & Uusi-Rauva 2001).

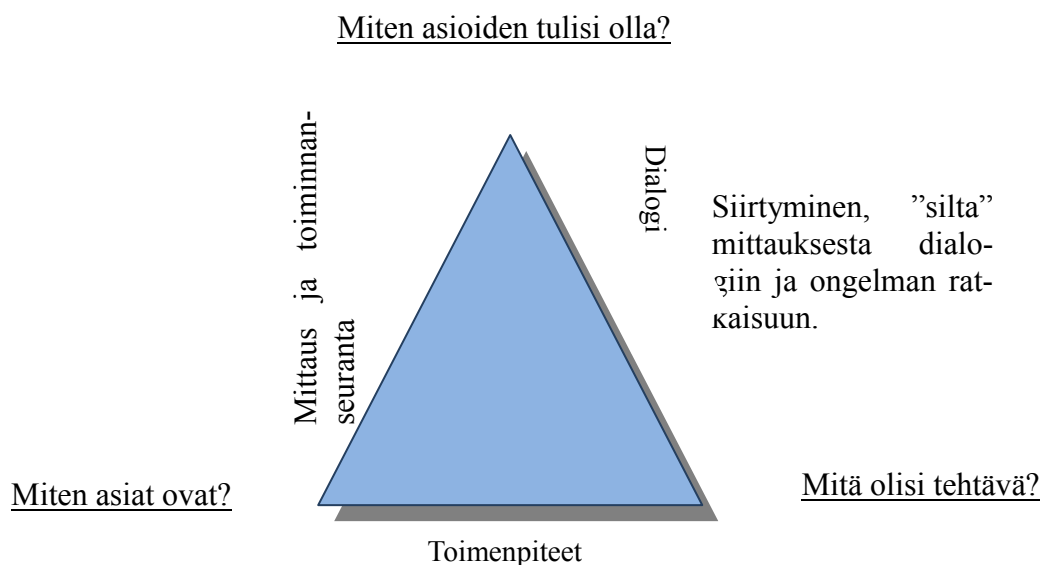
Hamelin (2007: 35–36) mukaan johtamistyöhön kuuluu seuraavia asioita:

- tavoitteiden ja ohjelmien asettaminen
- työponnistelujen voimistaminen ja yhteensovittaminen
- toimintojen koordinointi ja valvonta
- lahjakkuusresurssien kehittäminen
- kannustaminen
- valvonta
- tiedon kerääminen ja soveltaminen
- osaamisen kehittäminen
- resurssien kerääminen ja suuntaaminen eri kohteisiin
- henkilösuhteiden muodostaminen ja ylläpito
- sidosryhmien vaatimusten yhteensovittaminen ja tyydyttäminen.

Kun tuottavuutta ryhdytään kehittämään, täytyy ensin analysoida nykytila ja määrittellä tavoite mihin halutaan päästä. Tuottavuuden kehittämiseen ryhdyttäessä on Liukkosen (2009: 256) mukaan hyvä esittää kolme kysymystä:

- Miten asiat ovat?
- Miten niiden tulisi olla?
- Mitä olisi tehtävä?

Liukkonen (2009: 256) näkee kysymykset demokraattisen päätöksenteon osatekijöinä, joiden käsittely ja pohtiminen organisaatiossa on hyödyllistä tuottavuuden, kuten myös muiden kehitettävien asioiden yhteydessä. Kysymyksiä seuraava keskustelu ja päätöksentekoprosessi auttavat organisaatiota hiomaan toimintaansa entistä paremmaksi. Mittaaminen ja muu toiminnan seuranta on pohja tuottavuuden kehittämiseksi ja parhaimmillaan se on silta ongelmanratkaisuun johtavaan dialogiin. Kuvio 8 havainnollistaa demokraattista päätöksentekoa ja sen osatekijöitä.



Kuvio 8. Demokraattinen päätöksenteko ja sen osatekijät. (mukaillen Liukkonen 2009).

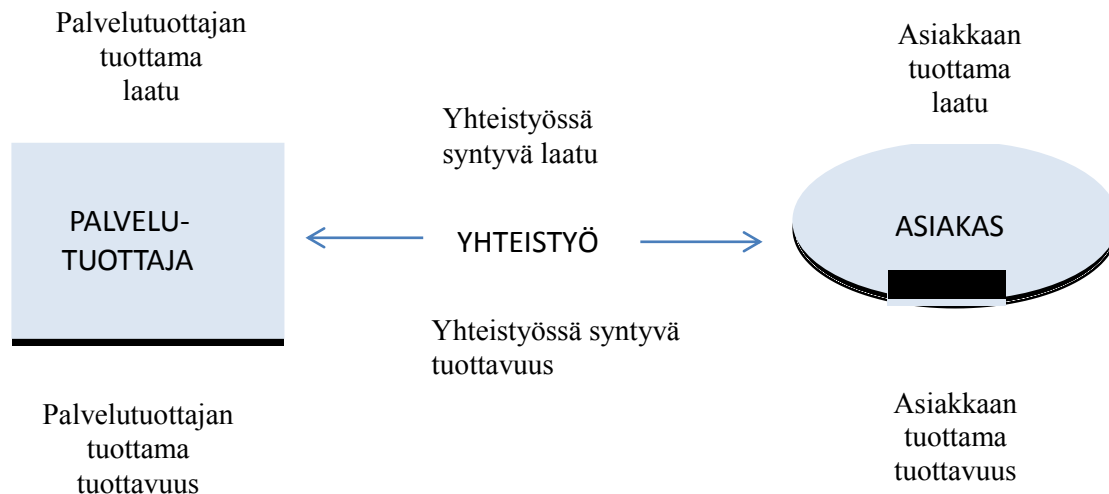
Julkisen sektorin tuottavuuden kehittämistä on tutkittu erityisesti hallinnon kehittä-
misen näkökulmasta. Palveluiden tuottavuuden kehittämistä on tutkittu vielä varsin
vähän organisaatiotasolla. Palveluiden tuottavuuden kehittämistä on tarve ymmärtää
syvällisemmin ja kiinnittää huomiota etenkin tuottavuuden ja laadun väliseen yhtey-
teen sekä keinoihin jotka parantavat tuottavuutta ja laatua. (Linna *et al.* 2010.) Nivala
(2006: 136–137) tuo esiin näkökulman, että palvelujen tuottamisessa tehokkuus tar-
koittaa enemmän palveluita ja laadukkaampia palveluita. Kuntalaisten tyytyväisyy-
den saamiinsa palveluihin ratkaisee palvelujen saatavuus ja niiden laatu. Palvelujen
tuottavuudessa on hänen mukaansa kyse siitä, että palveluprosessista koko laajuudes-
saan, myös hallinnosta, tehdään entistä sujuvampi. Näin pystytään tuottamaan lisää
palveluita ilman lisäinvestointeja.

Palveluorganisaatiossa asiakkaan rooli on keskeinen. Palvelutuotannolle on tyypillis-
tä, että asiakas on läsnä palvelutuotantoprosessissa, käyttää palvelua palvelutuotan-
toprosessin aikana ja hyötyy palvelusta myös tulevaisuudessa. Siten asiakkaalla on
merkittävä vaikutus palvelun tuottavuuteen ja laatuun. Näin ollen sekä palvelua tar-
joava palveluntuottaja että palvelua vastaanottava asiakas osallistuvat organisaation
palvelutuotanto- ja arvonaluontiprosessiin. (Gummesson 1998.)

Gummessonin (1998) mukaan palvelun tuottavuus ja laatu muodostuvat kolmesta tekijästä:

- 1) asiakkaan tekemä osa
- 2) palvelutuottajan tekemä osa
- 3) asiakkaan ja palvelutuottajan yhteistyössä tekemä osa.

Näin ollen palvelun tuottavuus ja laatu eivät synny pelkästään palvelutuottajan toiminnan tuloksena ja sen vuoksi tuottavuutta ja laatua ei voida mitata pelkästään palvelutuottajan näkökulmasta. Tuottavuuden ja laadun tarkastelun näkökulmaa tulee siksi laajentaa koskemaan myös asiakkaan toimintaa palvelutuotantoketjun osana. Palvelutuottajan ja asiakkaan yhteistyössä tuottama tuottavuus ja laatu syntyvät palvelutuottajan osaamisen yhdistymisestä asiakkaan tietoihin ja haluun osallistua palvelutuotantoprosessiin. (Gummesson 1998.) Kuvio 6 havainnollistaa asiakkaan, palvelutuottajan ja yhteistyön osuutta palvelutuotantoprosessissa tuottavuuden ja laadun näkökulmasta.



Kuvio 9. Asiakkaan, palvelutuottajan ja yhteistyön osuus palveluntuotantoprosessissa tuottavuuden ja laadun näkökulmasta (mukaillen Gummesson 1998).

Gummesson (1998) toteaa lisäksi, että myös asiakkaiden välinen keskinäinen yhteistyö ja vuorovaikutus voi vaikuttaa asiakkaiden kokemaan palvelun laatuun. Mikäli asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa keskenään he voivat kehittää palvelua edelleen ja

jakaa toimintaohjeita toisilleen palvelun parantamiseksi. Gummesson (1998) näkee asiakkaan näkökulman ja toiminnan huomioimisen palvelutuotantoprosessissa olevan uusi haaste johtamisen kannalta. Hän suosittelee palveluntarjoajia kehittämään tuottavuutta, laatua ja kannattavuutta muun muassa seuraavilla tavoilla:

- siirtämällä palvelutuotannon osia asiakkaan tehtäväksi siinä määrin kuin se on laadun kärsimättä mahdollista,
- arvioimalla miten asiakkaiden välinen vuorovaikutus voisi kehittää tuottavuutta,
- kehittämällä teknisiä ratkaisuja palvelutuotannon tehostamiseksi. Palvelutuotannon luonteeseen kuitenkin kuuluu ihmisen tekemän työn osuus ja sen vuoksi tekniset ratkaisut eivät ole ainoa ratkaisu palvelutuotannon tehostamiseen,
- kehittämällä kumppanuuksia asiakkaiden ja muiden sidosryhmäverkoston jäsenten kanssa. Kumppanuusasteella olevat asiakas- ja liikesuhteet ovat luonteeltaan pysyviä ja kehittyviä.

Neilimo & Uusi-Rauva (2001: 276) toteavat tuottavuuden kehittymisen tarkoittavan muun muassa sitä, että

- organisaation kustannuskehitys hidastuu
- palkanmaksukyky paranee
- työpaikat voidaan turvata
- työn luonne muuttuu
- rakenteellisia muutoksia tapahtuu.

Neilimo & Uusi-Rauva (2001: 277) toteavat myös, että tuottavuus toteutetaan organisaation alemmilla tasoilla arkipäivän pienissä asioissa pitkälti ihmisten ja järjestelmien toiminnan kautta. Organisaation ylätasolla vaikutetaan puolestaan tuottavan toiminnan edellytyksiin esimerkiksi tietojärjestelmien uusimis päätösten myötä. Siten tuottavuuden kehittämisen lähtökohdat luodaan ylemmän johdon toiminnalla ja päätöksillä ja sen vuoksi tuottavuuden kehittäminen on tärkeä strategisen suunnittelun osa-alue. Operatiivisen tason toimijat toimivat tehtyjen strategisten valintojen puitteissa. Tuottavuutta ei voida kehittää ylhäältä alas -ajattelutavan avulla. Tehokkaampaa on pyrkiä kehittämään tuottavuutta arkityön ja tiimien tasolla. Uusi-Rauva (2006:

55) näkee, että merkittävimmät keinot kehittää tuottavuutta eivät ole enää vain suoriutus- vaan pikemminkin oivallusperusteinen asia. Hän korostaa, että kestäviä ratkaisuja tuottavuuden nostoon ei löydy organisaation henkilöstön työvauhdin kiristämisestä vaan aiempaa järkevämistä toimintatavoista. Innovaatiot ovat puolestaan uusien toimintatapojen luomisen ja löytämisen edellytys.

3.2 Muutoksen johtaminen

Jatkuva muutos on tyypillistä organisaatioiden toimintaympäristölle 2000-luvulla. Sen vuoksi organisaatioiden tulee olla sekä sopeutumiskykyisiä että operatiivisesti tehokkaita. (Hamel 2007: 27.) Organisaation menestyksen kannalta on oleellista kyetä huomaamaan toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset riittävän aikaisessa vaiheessa (Lev & Daum 2004). Organisaation muutoksen aiheuttajia on sekä organisaation sisä- että ulkopuolella. Ulkoisia muutoksen aiheuttajia ovat esimerkiksi asiakkaiden muuttuneet tarpeet, uusi lainsäädäntö, teknologiset muutokset ja kilpailijoiden toimet. Sisäisiä muutoksen aiheuttajia ovat esimerkiksi organisaation huono tulos, uusi johto, vanhentunut osaaminen, toimitilojen siirto, ongelmien tunnistaminen sekä tuote- tai palveluinnovaatiot.

Muutos voidaan nähdä prosessina, joka vaikuttaa organisaatioiden välisiin ja sisäisiin ajattelutapoihin, toimintamalleihin ja järjestelmiin, tehtäväkokonaisuuksiin sekä niissä toimivien ihmisten työnkuviin. Siten muutoksen johtaminen vaatii kaikkien näiden tekijöiden huomioimista ja uudelleenmäärittelyä. Ajattelutapojen ja toimintamallien muuttaminen ei tapahdu hetkessä vaan se vaatii runsaasti keskustelua ja sisäistämistä. Vanhasta ajattelutavasta ja toimintamalleista tulee pystyä luopumaan ennen kuin uudet mallit voivat lähteä kehittymään. Tehtäväkokonaisuudet ja työnkuvat täytyy käydä perusteellisesti läpi ja määritellä muutoksen jälkeiset työnkuvat jokaiselle muutoksessa mukana olevalle työntekijälle. (Viitala 2004: 13).

Johtamisen tutkimus jakaa johtajat tehtävä-, ihmissuhde- ja muutossuuntautuneisiin (Fleishman 1953, Blake & Mounton 1982, Ekvall & Arvonen 1991). Tehtäväsuuntautuneessa johtamisessa korostuvat toiminta lyhyellä aikavälillä, aikataulut, resurssointi, töiden priorisointi, tavoitteet ja päivittäisten ongelmien ratkaiseminen. Ihmis-

suhdesuuntautuneessa johtamisessa korostuvat tuen osoittaminen, tunnustus saavutuksista, valmentava ote, delegointi, yhteistyön ja tiimityön vahvistaminen. Muutossuuntautunut johtaminen puolestaan havainnoi toimintaympäristön uhkia ja mahdollisuuksia, tulkitsee tapahtumia ja kommunikoi muutostarpeita sekä ottaa riskejä muutoksen toteuttamiseksi. Parhaimmillaan johtaja käyttää erilaista johtamista erilaisissa tilanteissa ja erilaisten ihmisten kanssa saavuttaakseen parhaimman lopputuloksen. (Yukl 2008.)

Muutostilanteiden on todettu olevan monin tavoin haasteellisia johtamisen kannalta. Muutostilanteissa työ ei suju totutulla tavalla ja sen vuoksi työntekijät joutuvat ponnistelemaan työssään. Muutostarpeiden tunnistaminen ja uusien ratkaisujen käyttöönotto lisäävät yleensä työkuormitusta ja voivat aiheuttaa työn mielekkyyden ongelmia, mikäli työn tavoitteet muuttuvat epäselviksi ja työn organisointi on jäsenymätöntä. (Mäkitalo 2010.)

Järvinen (2006) arvioi, että suuret muutokset aiheuttavat työntekijöissä aina pelkoja, huolia ja kysymyksiä. Vaikka organisaation jäsenet hyväksyvät muutoksen älyllisesti, he eivät tunnetasolla pysty sopeutumaan siihen kovin nopeasti. Siten esimiehiltä vaaditaan hyviä vuorovaikutus- ja tunnetaitoja erityisesti muutostilanteiden johtamisessa. Tuottavuuden kannalta on tärkeää, että muutostilanteet johdetaan hyvin ja organisaation operatiivisen toimintakyky säilyy hyvänä.

Kotter (1996) on esittänyt 8 askeleen mallin tehokkaaseen muutoksen johtamiseen. Mallin mukaiset muutoksen johtamisen askeleet ovat:

1. Luo polttavuuden ja äkillisyyden ilmapiiri.
2. Rakenna muutosta johtava ryhmä.
3. Kehitä visio ja strategia.
4. Viestitä muutosvisio.
5. Valtuuta ihmiset toimimaan laajalla rintamalla.
6. Luo lyhyen aikavälin voittoja.
7. Edistysksen tiivistäminen ja lisämuutoksen tuottaminen.
8. Ankkuroi uudet toimintatavat ja uusi kulttuuri.

Ensimmäisessä vaiheessa on tärkeää herättää organisaatio huomaamaan muutoksen välttämättömyys esimerkiksi muuttuneen kilpailutilanteen vuoksi. Toisessa vaiheessa kootaan muutokselle myönteisistä henkilöistä organisaation eri tasoilta muutosta johtava ryhmä. Sen tehtävä on viedä muutosta aktiivisesti eteenpäin. Muutosvisio ja strategia kertovat organisaatiolle sen mihin ollaan menossa sekä keinot, joiden avulla sinne päästään. Tavoitteen määrittely on erittäin tärkeää, koska se antaa organisaation toiminnalle suunnan. (Kotter 1996.)

Muutosvision viestimiseen tulee käyttää riittävästi aikaa ja kertoa muutoksesta monilla eri tavoilla, jotta muutoksessa eri vaiheissa olevat henkilöt pystyvät työstämään omaa muutosprosessiaan. Organisaation jäsenten valtuuttaminen toimimaan omalla aloitteisesti ja kokeilemaan erilaisia ratkaisuja auttaa uusien toimintatapojen löytämisessä. Muutoksessa on tärkeää saada nopeasti onnistumisen kokemuksia, joiden avulla koko organisaatio huomaa muutoksen suunnan olevan oikea. Mikäli muutos ei tuo lyhyellä aikavälillä myönteisiä tuloksia, on oletettavaa, että myös muutoksen pitkän aikavälin tulokset jäävät heikoiksi. (Kotter 1996.)

Palkitseminen muutostavoitteiden saavuttamisesta kannustaa organisaatiota toimimaan uusien tavoitteiden mukaisesti. Uusia muutosprojekteja on hyvä käynnistää vaiheittain tukemaan muutosta. Sitä mukaa kun uudet toimintatavat on löydetty, ne tulee ankkuroida osaksi työtiimien arkea niin että kaikki ymmärtävät ja sisäistävät uudet toimintatavat. (Kotter 1996.)

Savolainen (2000) näkee, että muutos ja oppiminen ovat sidoksissa toisiinsa, sillä muutos tekee nykyistä osaamista riittämättömäksi ja pakottaa uuden osaamisen hankkimiseen. Toisaalta lisääntyvä osaaminen mahdollistaa kehityksen ja sen mukanaan tuoman muutoksen. Hän määrittelee organisaation laadun kehittämisen organisaation sisäiseksi muutos- ja oppimisprosessiksi, joka edellyttää usein myös organisaation kulttuurin muutosta. Siten laadun kehittämisen yhteydessä tulee kiinnittää huomiota myös organisaation oppimiskykyyn ja osaamisen kehittämiseen. (Savolainen 2000.)

3.3 Oppivan organisaation luominen

Yksi johtamisen tärkeimmistä tehtävistä on organisaation jatkuvan menestymisen turvaaminen (Lönnqvist *et al.* 2006: 26). Pysyvää kilpailuetua ei tuo mikään yksittäinen osaamisalue vaan menestymisen ratkaisee organisaation oppimiskyky. Mitä nopeammin organisaatio oppii ja pystyy uudistumaan, sitä paremmat edellytykset sillä on menestyä. (Lev & Daum 2004.) Osaamisen ja tiedon johtaminen on ollut liiketaloudellisen tutkimuksen kohteena pitkän aikaa. Useat tutkijat, kuten Argyris & Schön (1978), Senge (1990), Nonaka *et al.* (2000) ovat kehittäneet malleja oppivaan organisaatioon ja organisatoriseen oppimiseen liittyen.

Sengen (1990) mukaan oppiva organisaatio pystyy jatkuvasti lisäämään omaa kykyään luoda omaa tulevaisuuttaan. Hän pitää oppimiskykyä sekä yksilöiden että organisaation menestymisen avaimena. Oppivassa organisaatiossa yksilöt kehittävät kapasiteettiaan jatkuvasti saadakseen aikaan haluamiaan asioita. Argyriksen & Schönin (1978) mukaan organisatorista oppimista tapahtuu, kun organisaation jäsenet vastaavat organisaation ulkoisen ja sisäisen ympäristön muutoksiin. Muutoksiin vastataan virheiden havaitsemisen ja korjaamisen prosessin avulla ja saadut oppimiskokemukset pyritään juurruttamaan organisaation yhteiseen käyttöön. Argyris & Schön (1978) tarkastelevat oppimista yhden ja kahden silmukan oppimisen kautta.

Yhden silmukan oppiminen tarkoittaa sitä, että organisaatio kykenee korjaamaan toimintaansa saamansa palautteen perustella. Yhden silmukan oppimisessa ei oteta kantaa organisaation perusoletuksiin tai tietokerrostumiin. Kahden silmukan oppiminen puolestaan aiheuttaa organisaation toimintaa ohjaavien perusoletusten ja tietokerrostumien kyseenalaistamisen ja kriittisen tarkastelun. (Peltonen 2007: 77 – 78.)

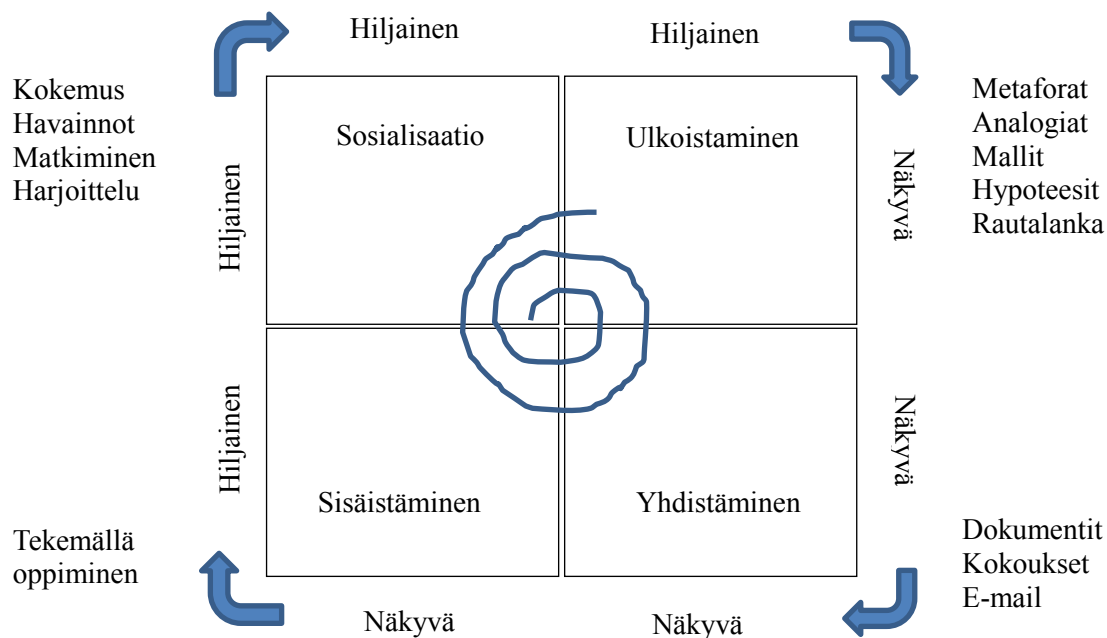
Sengen (1990) mukaan todellinen oppiminen edellyttää muun muassa organisaation jäsenten kykyä myöntää epävarmuutta ja tietämättömyyttä. Se edesauttaa uusien ratkaisujen löytämistä. Hänen mukaansa vahvimmat oppimiskokemukset tulevat suorasta käytännön kokemuksesta. Se edellyttää, että organisaation jäsen näkee valintojensa ja tekojensa seuraukset ja pystyy tarvittaessa muuttamaan niitä. Näin ollen nopeasti vaihtuvat tehtävät tai huonosti hoidettu perehdytys voivat heikentää organisaation kykyä oppia ja hyödyntää opittua tietoa käytännössä.

Levitt & March (1988) näkevät organisatorisen oppimisen päämääräorientoituneena toimintana, joka pohjautuu organisaation rutiineihin ja riippuu organisaation historiasta. Käyttäytyminen organisaatiossa perustuu ajan oloon opittuihin rutiineihin, jotka ovat peräisin erilaisissa tilanteissa opituista toimintatavoista. Näin ollen rutiinit perustuvat pikemminkin organisaation historiaan kuin tulevaisuuden ennakkointiin. Organisaation käyttäytyminen ja oppiminen riippuvat hyvin paljon sen omista huomioista sekä näiden huomioiden johtopäätöksistä ja seurauksista.

Organisaation monitasoisella oppimisella Levitt & March (1988) tarkoittavat tilannetta, jossa organisaatio oppii erottelemalla ja yhdistämällä rutiineja uudella tavalla. Näin tehokkaimmat rutiinit ja toimintatavat kehittyvät ja organisaation toiminnallinen kyvykkyys paranee. Haasteena voi olla irtautuminen vanhoista rutiineista ja toimintamalleista uusien ja edistyneempien rutiinien ja toimintamallien hyväksi. Oppimiseen liittyy aina myös onnistumisten ja epäonnistumisten arviointi. Levitt & March (1988) korostavat, että oppimisen kautta saatujen kokemusten ja havaintojen säilytys on tärkeää, koska henkilöstön vaihtuessa niillä on vaara kadota. Kirjalliset ohjeet ja säännöt sekä suullinen opastus ovat tehokkaita keinoja säilyttää tietoa ja osaamista organisaation muistissa.

Nonaka *et al.* (2000) ovat määritelleet tiedon luomisen spiraalin, jossa organisaation hiljaista eli kokemuksellista tietoa muutetaan näkyvään muotoon ja näkyvää tietoa sisäistetään hiljaiseksi, kokemukselliseksi tiedoksi. Hiljainen tieto on nimensä mukaisesti varastoitunut organisaation jäsenten kokemuksiin ja havaintoihin ja se pitää sisällään organisaation uskomukset ja arvot. Osa hiljaisesta tiedosta on organisaatiolle hyödyllistä, kuten työtehtävien suorittamiseen liittyvä tieto, osa puolestaan haitallista, kuten negatiivisten tilanteiden aiheuttamat negatiiviset asenteet. Näkyvä tieto tarkoittaa esimerkiksi kirjallisia toimintaohjeita ja niihin sisältyvää tietoa. Näkyvää tietoa on helpompi jakaa kuin hiljaista tietoa. Tieto muuntuu organisaatiossa neljän eri vaiheen kautta. Tiedon sosialisointivaiheessa hiljaista tietoa siirtyy kokemuksen, havaintojen, matkimisen ja harjoittelun avulla yksilöltä toisen yksilön hiljaiseksi tiedoksi. Ulkoistamisvaiheessa hiljaista tietoa siirretään näkyväksi tiedoksi metaforien, yleistysten, mallien ja olettamusten avulla. Tiedon yhdistämismuodossa näkyvää tietoa yhdistetään olemassa olevaan näkyvään tietoon esimerkiksi dokumenttien, kokousten ja sähköpostiviestien avulla. Tiedon sisäistämismuodossa näkyvä tieto muuntuu

kokemukselliseksi tiedoksi tekemällä oppimisen kautta. (Nonaka *et al.* 2000.) Kuvio 10 havainnollistaa tiedon luomisen vaiheita.



Kuvio 10. Tiedon luomisen vaiheet. (mukaillen Nonaka *et al.* 2000).

Organisaation kannalta tärkeää on hiljaisen, kokemuksellisen tiedon hyödyntäminen ja saaminen organisaation käyttöön näkyväksi tiedoksi. Näkyvää tietoa on helppo jakaa henkilöltä toiselle esimerkiksi kirjallisten ohjeiden muodossa. Hiljainen tieto on luonteeltaan vaikeasti määriteltävää ja siirrettävää tietoa. Organisaatioon vuosien varrella kertynyt hiljainen tieto on vaarassa kadota henkilövaihdosten, eläköitymisen ja työtehtävien vaihtumisen vuoksi. (Nonaka *et al.* 2000.)

Senge (2006) painottaa ryhmän merkitystä osaamisen kehittämisessä. Hänen mukaansa paras osaaminen syntyy sellaisessa ryhmässä, joka kykenee jakamaan ajatuksia ryhmän sisällä sekä kiteyttämään ne toimenpiteiksi. Argyris (1999) toteaa, että ero huipputiimin ja keskivertotiimin välillä on siinä, miten ne kykenevät kohtaamaan ja ratkaisemaan ristiriitoja. Losada & Heaphy (2004) ovat todenneet, että tiimin jäsenten positiivinen kommunikointi lisää työyhteisön suorituskykyä. Yhtä negatiivi-

sesti esitettyä viestiä kohti tiimissä tulee olla vähintään kolme positiivisesti esitettyä viestiä, jotta tiimin suorituskkyky lähtee kasvamaan.

Tiimin esimiehen tehtävänä on tukea tiimin kehitystä tuottavaksi ja tavoitteensa saavuttavaksi (Järvinen 2006). Esimiehen on hyvä ymmärtää tiimin luonnolliset kehitysvaiheet, jotka Tuckmanin (1965) määritelmän mukaan ovat: perustamis-, kuohunta-, määrittely- ja suorittamisen vaihe. Jokainen vaihe on tärkeä tiimin kehittymisen kannalta.

Tiimin perustamisvaiheessa (eng. *forming*) tiimi organisoituu, määrittelee roolejaan ja hakee työskentelytapojaan. Kuohuntavaihe (eng. *storming*) kasvattaa tiimin yhteistä näkemystä, kun tiimin on neuvoteltava perustamisvaiheen kysymyksistä. Vaihe voi tuoda mukanaan erimielisyyksiä ja konflikteja, jotka tiimin on kyettävä ratkaisemaan. Määrittelyvaiheessa (eng. *norming*) tiimi luo pelisääntöjä ja tiimiroolit selkiytyvät. Suorittamisen vaiheessa (eng. *performing*) tiimi toimii tehokkaasti, kun tiimin pelisäännöt ovat selkiytyneet ja tiimiroolit löytyneet. Tiimin jäsenet pystyvät työskentelemään tehokkaasti ja sekä tiimi että sen jäsenet saavuttavat asetetut tavoitteet. (Tuckman 1965.)

Viitala (2004) tiivistää johdon ja esimiesten haasteen oppivan organisaation luomisessa kysymykseen: ”miten tukea organisaatioissa työskentelevät ihmiset oppimaan organisaation strategian ja tavoitteiden edellyttämässä suunnassa”. Hän näkee oppimisen vaativan ohjausta ja tukea ja pitää esimiehiä organisaation eri tasoilla luonnollisena tahona kantamaan vastuuta työntekijöiden kehittymisen tukemisesta ja oppimista tukevien toimintakäytäntöjen kehittämisestä. Esimiehet voivat edistää yksilötason oppimista esimerkiksi antamalla työntekijöille haastavia työtehtäviä, osallistamalla heitä suunnitteluun ja päätöksentekoon, huomioimalla työntekijöiden yksilöllisiä tarpeita sekä tarjoamalla tukea heidän taitojensa kehittämiseksi. (Viitala 2004: 23-24.) Jatkuva oppiminen edellyttää johdon ja esimiesten ohella myös organisaation kaikkien työntekijöiden vastuullisuutta ja oma-aloitteisia kehitysponnisteluja (London & Smither 1999 via Viitala 2004: 24).

Viitala (2004: 139) mukaan esimiehellä tulee olla seuraavat edellytykset osaamisen johtamiseksi:

- hyvä oman alan ammattitaito
- hyvät vuorovaikutustaidot
- kyky arvioida omaa toimintaa ja vastaanottaa palautetta
- kehittävä ote omaan työhön ja ammattitaitoon
- tietoisuus omasta roolistaan ja aktiivinen vastuun ottaminen siitä.

Näiden lisäksi esimies tarvitsee osaamisen johtamisessa myös organisaation tukea. Kehityskeskustelut, osaamiskartoitus ja osaamisen kehittämisen suunnittelujärjestelmä ovat osaamisen johtamista näkyvästi tukevia toimintamalleja organisaatiossa. Palkitsemis- ja arviointijärjestelmät ovat taustalla vaikuttavia organisaation tuen muotoja, joiden avulla osaamisen johtamista voidaan tukea ja ohjata hyvinkin merkittävästi. (Viitala 2004: 139.)

Garvinin (1993) mukaan oppivan organisaation menestyminen riippuu organisaation omien toimintojen ja käytäntöjen yksilöllisyydestä ja omaperäisyydestä. Oppivan organisaation menestyminen edellyttää viittä päävaatimusta, jotka ovat: järjestelmällinen ongelmanratkaisutaito, uusien lähestymistapojen kokeilu, omista kokemuksista ja omasta menneisyydestä oppiminen, toisten kokemuksista ja parhaista käytännöistä oppiminen sekä tiedon nopea siirtäminen organisaation sisällä. Näihin vaatimuksiin keskittymällä ja niitä kehittämällä organisaatio pystyy varmistamaan kokonaisvaltaisen oppimisen ja turvaamaan organisaation kestävä menestymisen.

3.4 Aineettoman pääoman riskienhallinta

Riskienhallinta tarkoittaa riskien tunnistamista, kirjaamista, arviointia, analysointia sekä riskienhallinnan tavoitteiden määrittelyä ja määriteltyihin tavoitteisiin pyrkimistä. Organisaation johto saa riskienhallinnan avulla tietoa organisaation talouden, tulevaisuuden suunnittelun, strategiavaihtoehtojen sekä oman johtamistyönsä helpottamiseksi ja laadun parantamiseksi. Riskienhallinnan voi nähdä organisaation johdon strategisena työkaluna, jonka avulla parannetaan asetettujen tavoitteiden saavuttamista, tuloksia ja toiminnan laatua. (Rissa 1999, Suominen 2000.)

Aineeton pääoma vaikuttaa merkittävästi organisaation tulosten syntymiseen (Hope & Hope 1998), on organisaation kestävä kilpailuedun lähde (Tayles *et al.* 2002) ja mahdollistaa merkittävän tuottavuuskehityksen (Lönnqvist *et al.* 2005). Sen vuoksi organisaation johdon tulee hallita aineettomaan pääomaan liittyviä riskejä, sillä menetykset aineettoman pääoman kohdalla muodostavat todennäköisesti uhan organisaation tehokkaalle toiminnalle (Jääskeläinen 2007 *via* Kupi *et al.* 2008).

Perinteisesti riskienhallinta tarkoittaa aineellisen pääoman vahinkoriskeihin sekä taloudellisiin riskeihin varautumista (Komonen *et al.* 2005, Andersen 2009). Perinteisiä riskienhallinnan muotoja ovat vakuutukset, rahoitusinstrumentit ja auditoinnit (Andersen 2009). Aineettomaan pääomaan liittyvää riskienhallintaa on tutkittu vielä vähän (Kupi *et al.* 2008). Aineettomaan pääomaan kohdistuvat riskit liittyvät strategiseen suunnitteluun, osaamisen kehittämiseen, markkina-aseman säilyttämiseen tai suhteisiin asiakkaisiin ja sidosryhmiin (Komonen *et al.* 2005). Aineettoman pääoman riskienhallintaa on kehitetty erityisesti rahoitus- ja pankkialalla, jolle ns. Baselin komitea on kuvannut riskityypit, seuraukset ja ilmenemismuodot (Jauri 1997). Aineettoman pääoman riskityypit, seuraukset ja ilmeneminen on kuvattu taulukossa 3.

Taulukko 3. Aineettoman pääoman riskityypit, seuraukset ja ilmeneminen (mukaillen Jauri 1997).

RISKITYYPPI	SEURAUS, ILMENEMINEN
Liiketoiminnan häiriintyminen	Järjestelmähäiriöt, tuhoutuminen, virhe
Petos / sisäinen	Varkaus, väärä toiminta, tahallinen toiminta
Petos / ulkopuolinen	Varkaus, harhautus, järjestelmien turvattomuus
Asiakkuudet	Virheet, menetykset, poistumat, markkinat, muutokset, tuotteet, palvelut, viat, valinta, rahoitus, toimenpiteet, asiakashankinta
Prosessit, tuotanto	Ylläpidon pettäminen, katkokset, valvonnan pettäminen, seurannan puuttuminen, väärät isot hankinnat ja investoinnit, tilien huono hallinta, dokumentointivirheet, alihankkijoiden toiminta ja sopimukset, toimittajavahingot, logistiikkavahingot
Henkilöstö	Osaamattomuus, onnettomuudet, vaihtumiset, saneeraukset, ohjeiden puuttuminen, valvonnan puuttuminen, virheet, väärät toimenpiteet
Tietojärjestelmät	Seurannan virheet ja vahingot, ohjausvirheet, huonot päätökset, kytkökset, riippuvuudet, huono johtaminen
Johtaminen	Huonot palkkiojärjestelmät, huonot päätökset, vastuiden hämärtyminen, itsekkyyys

Aineettomaan pääomaan liittyviä riskejä voi tarkastella aineettoman pääoman osa-alueiden eli inhimillisen, suhde- ja rakennepääoman kautta. Aineettoman pääoman eri osa-alueisiin liittyviä riskejä on koottu taulukkoon 4, joista keskeisimpiä tarkastellaan seuraavaksi.

Taulukko 4. Aineettoman pääoman osa-alueisiin liittyviä riskejä (mukaillen Kupi et al. 2008).

Inhimillinen pääoma	Suhdepääoma	Rakennepääoma
henkilöstön vaihtuvuus	tuotteiden tai palveluiden heikko laatu: asiakastytyvyyden alentuminen	heikko tuotekehitys
osaamisen menettäminen	alihankkijoiden ja jakelijoiden alhainen sitoutuminen ja luottamus	innovaatioiden, patenttien ja tekijänoikeuksien puute
osaamisen vanhentuminen	asiakkaiden, alihankkijoiden ja jakelijoiden suuri vaihtuvuus	tuotekehitysprosessiin liittyvät epävarmuustekijät
ongelmat osaamisen suuntaamisessa uusiin haasteisiin sopivaksi	maineen heikentyminen/menettäminen	patentointiin liittyvät riskit
asenteet	riippuvuus alihankkijoista ja/tai yksittäisistä asiakkaista	joustamaton organisaatiorakenne
epäonnistuneet rekrytoinnit	puutteelliset verkostot	toimintaa tukematon kulttuuri
henkilöstön puutteellinen koulutus ja kehittäminen	strategisiin alliansseihin liittyvät riskit	puutteelliset informaatiojärjestelmät
kokematon ylin johto		
henkilöstön organisaatioon kohdistamat rikokset		

Merkittävä inhimilliseen pääomaan liittyvä riski liittyy osaamisen menettämiseen. Osaamista poistuu organisaatiosta irtisanoutumisten tai irtisanomisten myötä. Myös eläkkeelle siirtyminen, työntekijöiden kuolema, työtapaturmat ja sairastumiset tarkoittavat osaamisen ja hiljaisen tiedon poistumista. (Lönkvist *et al.* 2005: 70 – 71.) Työntekijöiden osaaminen ja tieto on harvoin riittävän hyvin dokumentoitua, jotta se jäisi organisaation käyttöön esimerkiksi eläköitymisen yhteydessä. Riippuen työntekijän työtehtävistä osaaminen on korvattavissa erilaisin kustannuksin. Organisaation avainhenkilön korvaaminen on vaikeaa ja kallista. Esimerkiksi it-ammattilaisen vaihtumisen kustannukset on arvioitu 1,5 – 2 kertaa vuosipalkan suuruiseksi. (Lampikoski 2005: 136.) Lisäksi on arvioitu, että menetetyn osaamisen korvaamiseen kuluu noin neljä vuotta. Erityisosaajana toimineen asiantuntijan korvaaminen on vaativampaa kuin rutiinitehtävissä toimivan. (Hall 1992: 142.)

Avainhenkilön poistuminen voi suorien taloudellisten vaikutusten lisäksi aiheuttaa organisaatiolle muutakin vahinkoa. Kokeneen työntekijän menetys lisää organisaatioon jääneiden työtaakkaa, kun lähteneen työntekijän tilalle palkattua uutta työntekijää perehdytetään tehtäviinsä eikä henkilön työpanos yllä vielä tavoiteltavalle tasolle.

Lisäksi kokeneen työntekijän lähtö voi heikentää työilmapiiriä ja alentaa muiden työntekijöiden työmotivaatiota. Epäonnistunut rekrytointi aiheuttaa sekä suoria lisäkustannuksia perehdyttämisjaksosta ja uudesta rekrytointiprosessista johtuen että välillistä vahinkoa työilmapiirin heikkenemisen ja osaamistason heikkona pysymisen vuoksi. (Kupi *et al.* 2008: 23.)

Suhdepääomaan liittyvistä tekijöistä korostetaan usein organisaation mainetta organisaation keskeisenä resurssina. Organisaation maine on yhteydessä tuotteiden ja palvelujen hinnoitteluun, uusien työntekijöiden rekrytointiin, nykyisten työntekijöiden sitoutumiseen sekä rahoituksen saantiin. Maineeseen liittyvät riskit ovat siten keskeisiä organisaation toimintaa uhkaavia riskitekijöitä. Maineeseen liittyviä riskejä syntyy, kun organisaation edustaja tekee päätöksen tai käyttäytyy tavalla, joka ei vastaa organisaation arvoja tai sidosryhmän odotuksia. Organisaation maine voi heikentyä suurten tai yllättävien irtisanomisten tai lakkojen vuoksi. Myös organisaation johdon epäeettinen toiminta tai muut organisaation toimintaan liittyvät skandaalit voivat heikentää organisaation mainetta. (Kupi *et al.* 2008: 25.)

Maineen lisäksi organisaation verkostoihin liittyvät riskit kuuluvat suhdepääoman riskeihin. Puutteelliset verkostot voi nähdä riskinä nykymaailmassa, jossa organisaatiot hyödyntävät erilaisia verkostoja osaamista hankkiessaan. Myös verkostojen toimintaan ja organisaatioiden väliseen yhteistoimintaan liittyy riskejä, joita tulee hallita. (Kupi *et al.* 2008: 24 - 25.)

Rakennepääoman riskeistä palveluorganisaatioon liittyy erityisesti joustamaton organisaatorakenne sekä epäedullinen, toimintaa tukematon organisaatiokulttuuri. Joustamaton organisaatorakenne voi heikentää asiakaspalvelun laatua ja toimintaa tukematon organisaatiokulttuuri voi vesittää kehittämispyrkimykset. Myös puutteelliset tietojärjestelmät voivat vaikeuttaa organisaation toimintaa ja heikentää asiakastytyväisyyttä. (Kupi *et al.* 2008: 26.)

Kupi *et al.* (2008: 37) toteavat, että organisaatiot toteuttavat aineettoman pääoman riskienhallintaa yleisesti, joskaan sitä ei useinkaan kutsuta riskienhallinnaksi. Tyypillisiä keinoja aineettoman pääoman riskienhallinnalle ovat henkilöstön koulutus, kannustavat työjärjestelyt, palkitseminen, henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen,

sisäinen ja ulkoinen viestintä sekä yhteistyösopimukset. Kupi *et al.* (2008: 35 - 37) ovat havainneet, että organisaatioissa on aineettomien riskien tunnistamiseen, riskienhallinnan kehittämiseen sekä riskienhallinnan kokonaiskuvan hahmottamiseen liittyviä kehittämistarpeita.

4 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Tässä luvussa esitellään tarkemmin tutkimuksen metodologia ja esitetään perustelut tutkimuksessa tehdyille valinnoille. Luvussa käydään läpi tutkimusaineiston kerääminen ja analysointimenetelmät. Luvun tarkoituksena on osoittaa, että tutkimuksessa tehdyt valinnat ovat tutkimuksen tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukaisia.

4.1 Laadullinen tapaustutkimus

Tämän tutkimuksen tutkimusmetodiksi on valittu laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä laadullista aineistoa erittelemällä (Koskinen *et al.* 2005: 16). Koska tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, sopii laadullinen tutkimusmetodi hyvin tämän tutkimuksen tavoitteisiin.

Tapaus- eli casetutkimus kuuluu laadullisen liiketaloustieteellisen tutkimuksen yleisiin menetelmiin. Tapaustutkimus tarkoittaa tutkimusta, jossa tutkimuskohteena on yksi tai enintään muutama tietyllä tarkoituksella valittu tapaus. Sen ydin on tavassa kerätä tapauksia ja analysoida niitä. Tapaustutkimuksen aineiston keruuta määrää tutkimuskysymyksen asettelu ja teoria. Menettely pakottaa ymmärtämään tutkittavaa kohdetta kokonaisvaltaisesti. Tapaustutkimuksen tavoitteena on antaa kokonaisvaltainen ja rikas kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tutkimuskohteessa. Opinnäytetasolla tapaustutkimuksia tehdään laajasti. (Koskinen *et al.* 2005: 154 – 156.)

Tämä tutkimus toteutetaan yhden tapauksen tapaustutkimuksena, koska tämän tutkimuksen tutkimusongelma on luonteeltaan kokonaisvaltainen ja tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä kohdeorganisaatiossa. Siten tapaustutkimus luonteeltaan sopii tutkimuksen tavoitteisiin, sillä se pakottaa ymmärtämään tutkittavaa kohdetta kokonaisvaltaisesti. Lisäksi tutkimus on samalla opinnäytetyö, jonka tavoitteena on harjaantua tieteelliseen ajatteluun, tutkimusmenetelmien hallintaan, perehtyä tutkimuksen aihepiiriin ja alan kirjallisuuteen sekä kehittää tieteellisen viestinnän taitoja (Taloustieteiden tiedekunta, Ohjeita opinnäytetyön kirjoittamiseen

2012). Yhteen tapaukseen keskittyminen mahdollistaa syvällisen ilmiön ymmärtämisen valitussa kohdeorganisaatiossa. Yhteen tapaukseen keskittyminen myös rajaa tutkimukseen tarvittavan työmäärän kohtuulliseksi siten, että tutkimus on mahdollista saattaa valmiiksi opinnäytetyöskentelyyn käytettävän ajan puitteissa. Näin ollen yhden tapauksen tapaustutkimus tutkimusotteena on perusteltua kyseessä olevassa tutkimuksessa.

Laadullisen tapaustutkimuksen tapauksen valinta perustuu yleensä aina tarkoituksenmukaisuuteen (Koskinen *et al.* 2005: 273). Tässä tutkimuksessa tapauksen valintakriteerinä on ollut organisaation hyvä soveltuvuus tutkittavan ilmiön kannalta. Organisaatio on kooltaan keskikokoinen ja se koostuu useammista yksiköistä, joissa työskentelee esimiehinä useita henkilöitä. Organisaatiossa on tehty tuottavuuden kehittämistyötä jo pitkään. Toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten myötä tarve tuottavuuden edelleen kehittämiseksi on noussut esiin. Siten aiheen tarkastelu on organisaatiolle ajankohtaista ja tärkeää, mikä on tutkimuksen tekemisen kannalta myönteistä ja motivoivaa.

4.2 Tutkimusaineiston kerääminen

Laadullisen tutkimuksen aineiston keräämisen menetelmä tulee valita siten, että se on mahdollisimman tarkoituksenmukainen (Koskinen *et al.* 2005: 157). Laadullisen tutkimuksen aineisto kerätään tyypillisesti haastattelun, kyselyn, havainnoinnin ja erilaisiin dokumentteihin perustuvan tiedon avulla. Menetelmiä voidaan käyttää vaihtoehtoisesti tai rinnakkain tutkimusongelman ja tutkimusresurssien mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2004: 73.) Yin (2009) suosittaa, että tapaustutkimuksessa käytetään useita lähteitä, ei vain yhtä aineistoa. Useiden lähteiden käyttö mahdollistaa monenlaisien seikkojen tutkimisen, kuten historian ja asenteiden. Tässä tutkimuksessa haluttiin lisätä ymmärrystä henkilöstötuottavuuden kehittämisestä esimiesten näkökulmasta. Sen vuoksi oli tarkoituksenmukaista valita tutkimusaineiston pääasialliseksi keruumenetelmäksi esimiesten haastattelu. Kohdeorganisaatiossa suoritetun harjoittelun myötä tutkimuksessa oli mahdollista suorittaa myös havainnointia ja perehtyä organisaation dokumentteihin.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaaran (2005: 155) mukaan laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä kokonaisvaltainen tiedon hankinta ja aineiston kerääminen luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esiin. Tällaisia metodeja ovat muun muassa teemahaastattelu, osallistuva havainnointi ja ryhmähaastattelu. Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu on käytetyin laadullisen aineiston keruumenetelmä liiketaloustieteissä. Se on tehokas menetelmä, sillä tutkija voi ohjata haastattelua ilman, että kontrolloi sitä täysin (Koskinen *et al.* 2005: 105.) Tuomi ja Sarajärvi (2004: 75 - 76) pitävät haastattelun etuna joustavuutta, sillä haastattelun aikana on mahdollista toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoja ja käydä keskustelua haastattelun kanssa. Haastattelun tavoitteena on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Sen vuoksi kysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä kuin tutkija katsoo kussakin haastattelussa aiheelliseksi. Haastattelun etu on myös se, että haastatteluun voidaan valita ne, joilla on tietoa ja kokemusta tutkittavasta aiheesta.

Tämän tutkimuksen pääaineiston muodostavat esimiesten haastattelut kohdeorganisaatiossa. Haastattelu valittiin aineiston pääasialliseksi keruumenetelmäksi ja haastattelumuodoksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu. Tähän päädyttiin, koska todettiin, että paras tapa saada selville esimiesten näkemyksiä ja mielipiteitä tutkittavasta ilmiöstä on kysyä sitä heiltä suoraan. Teemahaastattelu valittiin haastattelumuodoksi, koska haluttiin luoda haastattelulle runko mutta kuitenkin jättää tilaa haastateltavien mahdollisille poikkeaville näkemyksille ja mielipiteille. Haastattelun etuna nähtiin myös sen joustavuus ja tutkija koki menetelmän vahvuutena sen, että kunkin haastateltavan kanssa kysymykset pystyttiin käsittelemään siinä järjestyksessä kuin oli aiheellista.

Tutkimusta varten suoritettiin kuusi teemahaastattelua kohdeorganisaation esimiesten keskuudessa touko- ja kesäkuussa 2011. Esimiehet valittiin teemahaastatteluun tarkoituksenmukaisuuden perusteella ja esimiesten määrä haluttiin rajata kahteen per osasto. Kaikilla haastatteluun valituilla esimiehillä oli pitkä käytännön kokemus esimiestyöstä. Lisäksi haastateltiin kunnanjohtajaa ja talousjohtajaa tuottavuusohjelman lähtökohtien selvittämiseksi. He edustavat kunnan ylintä johtoa, joten heidän näkemyksensä on käsitelty ylimmän johdon näkemyksinä. Haastattelupyynnö sekä mai-

ninta tutkimusluvasta lähetettiin esimiehille sähköpostilla, jonka jälkeen sovittiin tunnin mittainen haastatteluaika esimiehen työpisteeseen. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja kirjoitettiin tekstimuotoon eli litteroitiin aineiston analysointia varten. Haastattelujen kesto vaihteli 45 minuutista 75 minuuttiin. Taulukossa 5 on esitetty tutkimuksessa tehdyt haastattelut.

Taulukko 5. Tutkimuksessa tehdyt haastattelut.

Haastattelu	Toimenkuva organisaatiossa	Päivämäärä	Kesto
1.	Sosiaali- ja terveystalouden esimies	5.5.2011	60 minuuttia
2.	Teknisten palvelujen esimies	9.5.2011	75 minuuttia
3.	Kunnanjohtaja	9.5.2011	45 minuuttia
4.	Sosiaali- ja terveystalouden esimies	11.5.2011	45 minuuttia
5.	Taloustalouden johtaja	12.5.2011	60 minuuttia
6.	Sivistystalouden esimies	13.5.2011	70 minuuttia
7.	Sivistystalouden esimies	23.5.2011	65 minuuttia
8.	Teknisten palvelujen esimies	13.6.2011	65 minuuttia

Teemahaastattelun haastattelurungon pääkohdat eli teemat olivat käsitykset henkilöstötuottavuudesta, tuottavuuden kehittämisen keinot ja haasteet sekä oman tiimin tuottavuuden kehittäminen. Varsinaisia kysymyksiä ei tehty teorian pohjalta vaan haastateltaville annettiin mahdollisuus vapaasti kertoa näkemyksiään ja mielipiteitään aiheesta (Liite 1).

Havainnointi on toinen yleinen laadullisen tutkimuksen tiedonkeruutapa. Grönforsin (1982) mukaan havainnoinnilla voidaan monipuolistaa tutkittavasta ilmiöstä saatavaa tietoa. Osallistuvalla havainnoinnilla tarkoitetaan tutkijan aktiivista toimintaa tutkimuksensa tiedonantajien kanssa (Tuomi & Sarajärvi 2004: 84). Liiketaloustieteellisessä tapaustutkimuksessa osallistuvaa havainnointia tapahtuu silloin, kun tutkija on samalla tutkittavan organisaation jäsen (Koskinen *et al.* 2005: 158).

Tämän tutkimuksen havainnointiaineisto koottiin tutkijan viiden kuukauden työskentelyn aikana tutkimuskohteessa. Työtehtäviin sisältyi muun muassa organisaation esimiestyötä ohjaavien dokumenttien päivittämistä sekä kaksi organisaation esimiehille pidettyä kahden tunnin työpajaa Learning Cafe -menetelmällä. Havainnointi

valittiin yhdeksi tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi, koska siihen tarjoutui tilaisuus harjoittelujakson myötä ja sen oletettiin tuovan kohdeorganisaatiosta esiin sellaisia tekijöitä, joita ei teemahaastattelujen avulla ole mahdollista havaita.

Kolmantena aineistonkeruumuotona tässä tutkimuksessa käytettiin organisaation dokumenttiaineistoja, johon kuuluu kunnan julkisia dokumentteja, kuten Limingan kunnan kuntastrategia 2009 – 2018 tilinpäätös- ja toimintakertomus 2010, henkilöstöraportti 2010 ja hallintosääntö. Lisäksi aineistoon kuuluu tuottavuustyöhön liittyviä dokumentteja, kuten sopimus tuottavuusohjelmasta ja tuottavuusohjelmanrunko vuodelta 2009 sekä osastojen tuottavuusohjelmat.

4.3 Tutkimusaineiston analysointi

Laadullisessa tapaustutkimuksessa tutkimusongelma eli tutkimusarvoitus ratkaistaan ”tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta”, pelkät havainnot eivät siten ole tutkimuksen tuloksia (Alasuutari 1999: 44). Yin (2009: 35) toteaa, että tapaustutkimuksessa ei ole mahdollista käyttää mitään täsmällistä metodologiaa tulosten tulkitsemiseksi. Siten tapaustutkimuksessa tulee keskittyä laadun parantamiseen, mikä tarkoittaa huolellisuutta aineiston keruuvaiheessa sekä kiireettömyyttä tulkinnessa.

Haastatteluaineiston analysointi aloitettiin haastattelujen litteroinnin jälkeen lukemalla ja silmäilemällä aineistoa läpi useampaan kertaan. Samalla haastatteluista poimittiin teemoja, joihin aineistoa luokiteltiin. Haastatteluaineistoja vertailtiin toisiinsa eroavaisuuksien ja yhtäläisyyksien hahmottamiseksi. Näin löydettiin teemat, jotka nousivat empiirisestä aineistosta erityisesti esiin.

Empiirisen aineiston analysoinnissa on käytetty haastatteluista poimittuja suoria lainauksia. Niiden avulla on haluttu elävöittää analyysiä ja osoittaa esitettyjen johtopäätösten oikeellisuutta. Luettavuuden parantamiseksi suorista lainauksista poistettiin jonkin verran murteellisuutta ja epäselviä ilmaisuja, mutta lainausten sisältö on säilytetty alkuperäisenä.

Havaintoaineistoa on hyödynnetty haastatteluaineiston täydentäjänä. Tutkimuksessa käytetty dokumenttiaineisto on tulostettu paperille ja sitä on hyödynnetty muun muassa tutkimuskohteen kuvauksen kirjoittamisessa. Organisaation eri yksiköiden tuottavuusohjelmaan liittyviä dokumentteja on vertailtu keskenään ja haettu niistä yhteneväisyyksiä ja eroja. Tuottavuusohjelmaan liittyvä dokumenttiaineisto auttoi huomaamaan eroja tuottavuuden kehittämisessä eri yksiköiden välillä.

Teoreettisen ja empiirisen aineiston pohjalta kirjoitettiin tutkimuksen yhteenveto sekä liikkeenjohdolliset ja teoreettiset johtopäätökset.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida käsitteiden reliaabelius ja validius avulla. Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta ja tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validius puolestaan tarkoittaa valittujen tutkimusmenetelmien kykyä mitata sitä mitä niiden on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi et al. 2005: 231 - 232.) Alasuutari (1999: 24) kuvaa laadullista tutkimusprosessia aina jossain määrin ainutkertaiseksi, sillä tutkijan viitekehys vaikuttaa tutkimuksessa tehtyihin valintoihin.

Koskinen *et al.* (2005: 253 – 258) toteavat, että tutkimuksessa tulee tehdä sellaisia menetelmävalintoja, jotka eivät lähtökohtaisesti johda virheisiin tai vääristymiin tulokinnassa. Lisäksi he painottavat, että tieteellisen tutkimuksen havaintojen tulee olla toistettavissa, jotta ulkopuoliset voivat arvioida tutkimuksen laatua ja tutkimuksesta tehtyjä johtopäätöksiä. Yinin (2009) mukaan tutkimuksen validiteettia voidaan parantaa käyttämällä useita lähteitä.

Tämän tutkimuksen reliaabeliutta on pyritty parantamaan kuvailemalla mahdollisimman tarkasti tutkimuksen vaiheet. Myös haastattelujen nauhoittamisella ja sanatarkalla litteroinnilla on pyritty tutkimuksen reliaabeliuden lisäämiseen. Nauhoitetut haastattelut on ollut mahdollista kuunnella uudelleen tutkimusaineiston analysoinnin aikana. Tutkimuksen validiutta on pyritty parantamaan käyttämällä haastatteluja, havainnointia ja dokumenttiaineistoja tutkimuksen lähteinä.

Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu tarkoittaa haastattelun keskittymistä tiettyihin teemoihin. Teemahaastattelun taustalla on oletus, että kaikkia haastateltavien kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä. Teemahaastattelu korostaa haastateltavien kokemuksia ja heidän määritelmiään asioista. Teemahaastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa yksityiskohtaisten kysymysten sijaan. Tämä vapauttaa haastattelun tutkijan näkökulmasta ja tuo tutkittavien äänen kuuluviin. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 48.)

Puolistrukturoidun teemahaastattelun kysymykset pyrittiin tekemään mahdollisimman ymmärrettäviksi. Tehtyä haastattelurunkoa myös noudatettiin jokaisessa haastattelussa. Teemahaastattelussa haastateltavat voivat vapaasti tuoda esille omia näkemyksiään käsiteltävistä aihealueista (Hirsjärvi & Hurme 2001: 48). Olin tavannut haastateltavat kolmea lukuun ottamatta jo aikaisemmin kokouksessa tai muussa työtilanteessa. Siten keskustelun aloitus sujui luontevasti. Haastattelurungon laatiminen on aloittelevalle tutkijalle uutta ja haastavaa. Samoin haastattelujen toteuttaminen siten, että oleelliset asiat tulevat käsiteltyä. Haastatteluajat pyrittiin valitsemaan siten, että ne mahdollisimman hyvin sopivat haastateltujen aikatauluun. Lähes kaikki haastattelut suoritettiin kunkin esimiehen työpisteessä, jolloin he olivat omassa tutussa työympäristössään. Vaihtoehtoisesti haastattelu järjestettiin työyhteisön neuvotteluhuoneessa.

5 TUTKIMUSKOHTTEEN KUVAUS

Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio yleisellä tasolla sekä sen tarjoamien palvelujen kautta. Luvun lopussa esitetään Limingan kunnan tuottavuusohjelman toteuttamista.

5.1 Limingan kunta

Limingan kunta on yksi Suomen 336 kunnasta (tilastokeskus 31.12.2010). Se sijaitsee Pohjois-Pohjanmaalla, Oulun eteläpuolella, rajanaapureinaan Lumijoki, Kempele, Oulunsalo, Siikajoki, Siikalatva, Tyrnävä ja Vaala. Vuoden 2010 lopussa Limingan kunnassa oli 9037 asukasta. Asukasluku on kasvanut voimakkaasti koko 2000-luvun, yhteensä noin 57 %. Asukasmäärän kasvu on perustunut voimakkaaseen muuttovoittoon. Limingan kunta on kasvanut koko 2000-luvun suhteellisesti nopeimmin koko Suomessa. Vuonna 2010 asukasmäärän vuosikasvu oli kaksi prosenttia. Aasukkaat ovat myös hyvin nuoria, kuntalaisten keski-ikä ollessa noin 30 vuotta. (Limingan kunnan toimintakertomus 2010.)

Tuottavuuden kehittäminen ei Limingan kunnassa ole uusi asia. 1980-luvun lopulla kunta oli pahassa talouskriisissä. Muun muassa silloisen Pohjois-Pohjanmaan maaherran Ahti Pekkalan vierailu sai kriisikuntien listalle joutuneen kunnan luottamusmiesjohdon ja viranhaltijat ryhtymään yhdessä määrätietoiseen talouden tervehdyttämisohjelmaan ja kunnan tulevaisuuden rakentamiseen (Ihalainen 2004: 351). Kunnan ensimmäinen tavoiteohjelma valmistui vuonna 1992 ja siinä tehtiin strategiset suunnitelmat kunnan kehittämiseksi. Suunnitelma pohjautui maankäytön suunnittelulle ja kasvun ohjaamiseen kahteen suurempaan keskukseen: kirkonkylälle ja Tupokseen. Ohjelmassa asetettiin vuoteen 2006 ulottuvat kasvutavoitteet, jotka ovat ylittyneet reilusti.

Limingan kunnan tavoitteena on säilyä itsenäisenä ja kasvaa edelleen. Kunnan vuosittainen kasvutavoite on 2-3 %. Asukasmäärä vuonna 2018 voi olla mahdollisesti jopa 15 000. Kunta korostaa yhteisöllisyyttä, uudistumista, vastuuta itsestä ja ympä-

ristöstä, sosiaalista oikeudenmukaisuutta ja yrittäjyyttä. Limingan kunnan arvoiksi on nimetty luovuus, asiakaslähtöisyys, kustannustietoisuus ja vastuullisuus. (Limmingan kuntastrategia 2009–2018.)

Kuntien taloudellinen tilanne on haasteellinen 2010-luvun Suomessa, jossa julkisen talouden kasvu on tullut tiensä päähän. Valtiovalta on todennut julkisen talouden nykyisenkaltaisen kasvun johtavan vakavaan kestävyysvajeeseen ja ryhtynyt ohjaamaan tiukemmin kuntien toimintaa menojen leikkaamiseksi. Niin sanottu Paras -laki on säädetty tehostamaan kuntien tarjoamia sosiaali- ja terveystoimen palveluja. Se velvoittaa kunnat järjestämään sosiaali- ja terveystoimen palvelut vähintään 20 000 asukkaan väestöpohjalle. Sen myötä myös kuusi Lakeuden alueen kuntaa; Hailuoto, Kempele, Liminka, Lumijoki, Muhos ja Tyrnävä suunnittelivat yhteisen sosiaali- ja terveystoimen yhteistoiminta-alueen muodostamista. Sen oli tarkoitus aloittaa toimintansa 1.1.2013 mutta hanke kariutui kuntien valtuustoissa syksyllä 2011.

Kunta organisaationa rakentuu poliittisesta päätöksentekokoneistosta, valtuustosta, hallituksesta ja lautakunnista sekä toimeenpanevasta, niin sanotusta virasto-organisaatiosta. Kunnallisvaaleilla valitut poliittiset päättäjät tekevät kunnan strategiset valinnat, jotka kunnanjohtajan johtama virasto-organisaatio toteuttaa. Kunta saa itsenäisesti päättää tavat ja periaatteet, joiden mukaan se toimii. Yleensä kuntia kritisoidaan hallinnollisesta kankeudesta ja hitaasta päätöksenteosta. Limingan kunnassa on erityistä hajautettu päätöksenteko, jolla on haluttu tehostaa organisaation joustavuutta ja mukautumiskykyä (Limmingan kunnan hallintosääntö).

5.2 Kunnan tarjoamat palvelut

Kunnan tehtävänä on tuottaa palveluja asukkailleen. Kunnan tehtävät eli toimiala säädetään kuntalaissa. Tehtävät voidaan jakaa erityistoimialaan eli tehtäviin, jotka kunnan on eri lakeihin perustuvien velvoitteiden perusteella hoidettava ja yleiseen toimialaan eli vapaaehtoisesti järjestettäviin palveluihin. Erityistoimialaan kuuluu viranomastehtävät, jotka kunnan on tehtävä itse ja palvelutehtävät, jotka on mahdollista ostaa myös ulkopuolisilta palveluntarjoajilta. Yleiseen toimialaan kuuluvat tehtävät kunta voi tuottaa itse, hankkia vapailta markkinoilta tai luopua niistä kokonaan.

Kuntien perinteinen rooli palvelujen tarjoajana on muuttumassa entistä enemmän kohti palvelujen järjestäjän roolia. (Vahermo 2004: 22–23.)

Lain määrittelemien tehtäviensä mukaisesti Limingan kunta tarjoaa asukkailleen sosiaali- ja terveys-, sivistys- ja tekniset palvelut. Pääosin tarjotut palvelut ovat erityistoimialaan kuuluvia niin sanottuja peruspalveluja. Lisäksi kunta tarjoaa vapaaehtoisesti järjestettyinä palveluina muun muassa elinkeinopalveluja yritystoiminnan tukemiseksi ja kunnan elinvoimaisuuden ja kilpailukyvyn kehittämiseksi sekä lukio-koulutusta ja lasten aamu- ja iltapäivätoimintaa. Osa erityispalveluista on järjestetty kuntien välisenä vapaaehtoisenaseudullisena yhteistyönä, kuten ympäristötoimen tehtävät yhteistyössä Oulun kaupungin kanssa. Pelastustoimi on myös kunnallista toimintaa mutta se on pelastuslain mukaan järjestettävä kuntien yhteistoimintana. Limingan kunnan pelastustoimi järjestetään Oulu-Koillismaan pelastusliikelaitoksen toimesta osana Oulun kaupungin organisaatiota. Limingan kunta osallistuu Oulun seudun ammattikorkeakoulun ja ammatillisen perus- ja aikuiskoulutuksen järjestämiseen.

Sosiaali- ja terveyspalvelut Limingan kunta tuottaa tällä hetkellä itse. Vuonna 2007 voimaan tullut Paras-laki ja myöhemmin siihen tehdyt täsmennykset velvoittavat kunnat järjestämään sosiaali- ja terveystoimen palvelut 1.1.2013 alkaen vähintään noin 20 000 asukkaan kunnassa tai kuntien muodostamalla yhteistoiminta-alueella. Limingan kunta valmisteli 2010–2011 sosiaali- ja terveystoimen yhteistoiminta-alueen muodostamisesta yhdessä Hailuodon, Kempeleen, Lumijoen, Muhoksen ja Tyrnävän kanssa. Hanke kuitenkin kariutui kuntien valtuustoissa syksyllä 2011.

Sosiaalipalveluihin kuuluvat yleiset sosiaalipalvelut, kuten sosiaalityö, kasvatus- ja perheneuvonta, kotipalvelut, asumispalvelut laitoshuolto, perhehoito ja omaishoidon tuki. Lisäksi sosiaalihuoltoon kuuluvat lastensuojelu, vanhustenhuolto, vammaispalvelut, kuntouttava työtoiminta, päihdehuolto ja toimeentulotuki. Terveyspalvelut sisältävät terveydenhuollon, kansanterveystyön sekä erikoissairaanhoidon. Erikoissairaanhoito kuntien tulee järjestää kuulumalla johonkin erikoissairaanhoidon kuntayhtymään. (Vahermo 2004: 23–32.) Limingan kunnan erikoissairaanhoito on järjestetty Pohjois-Pohjanmaan erikoissairaanhoitopiirin toimesta. Sosiaali- ja terveystoimen henkilöstöä kunnassa on yhteensä 188 henkilöä (31.12.2010). Palveluja tarjotaan

muun muassa Ala-Temmeksen vanhainkodissa ja kuntakeskuksessa sijaitsevassa sosiaalitoimen palvelupisteessä sekä terveyskeskuksessa, jossa on sekä akuuttisairaanhoidon että pitkäaikaista hoitoa tarjoava vuodeosasto.

Sivistyspalveluihin luetaan opetus- ja kulttuuripalvelut, kuten esi- ja perusopetus, liikunta- ja nuorisotoimi, kirjastot ja vapaa sivistystoimi. Lisäksi Limingan kunta tarjoaa vapaaehtoisesti järjestettävänä palveluina lukiokoulutusta sekä lasten aamu- ja iltapäivätoimintaa. Lasten päivähoitopalvelut siirrettiin vuoden 2010 alusta sosiaalipalveluista sivistyspalveluihin jolloin myös palvelukokonaisuuden nimi muutettiin varhaiskasvatuspalveluiksi. Sivistyspalveluissa kunnassa työskentelee yhteensä 321 työntekijää, joista 158 esi-, perus- ja lukiopetuksessa, 145 varhaiskasvatuksessa ja 18 kulttuuri- ja vapaa-aikapalveluissa (Limingan kunnan henkilöstöraportti 31.12.2010). Perusopetusta annetaan viidellä eri koululla, jotka muodostavat 1.8.2011 alkaen kaksi yhtenäiskoulualuetta. Varhaiskasvatuspalveluja tarjotaan kymmenessä erillisessä yksikössä ja kahdella koululla sekä perhepäivähoitajien tai lasten kotona. Nuorisotoimintaa on kuntakeskuksessa ja Tupoksessa, johon valmistui uusi nuorisotalo loppuvuodesta 2010. Liikuntapalveluja tarjotaan muun muassa kuntakeskuksessa sijaitsevassa liikuntahallissa, urheilukentillä ja Rantakylän virkistysalueella. Kirjastopalveluja tarjotaan Tupoksen koulun yhteydessä sekä pääkirjastossa kuntakeskuksessa, johon valmistui uusi kirjastorakennus kesällä 2012.

Tekniset palvelut koostuvat maapolitiikasta, kaavoituksesta ja maankäytön suunnittelusta, rakennusvalvonnasta, rakennuttamisesta, kiinteistö- ja toimitilapalveluista sekä liikennesuunnittelusta ja ylläpidosta. Myös vesi-, jäte- ja energiahuollon järjestäminen ovat kunnan vastuulla (Vahermo 2004: 36–37). Vesihuollosta vastaa kunnan omistama osakeyhtiö. Jätehuolto on toteutettu yhteistyössä Oulun kaupungin Jätehuolto liikelaitoksen kanssa.

Limingan kunnassa siivous- ja ruokahuoltopalvelut on sijoitettu tekniselle osastolle. Teknisen osaston henkilökuntamäärä oli vuoden 2010 lopussa 99 henkilöä, joista 62 työskenteli ruoka- ja puhdistuspalveluissa.

Hallinto-osastolla valmistellaan ja toimeenpannaan kunnanhallituksen toimivaltaan kuuluvia asioita. Hallinto-osaston työntekijämäärä 31.12.2010 oli 16 henkilöä.

5.3 Johtaminen ja esimiestyö kunnassa

Julkisen ja yksityisen sektorin johtamisen välillä on jonkin verran eroja. Kunta-sektorin johtamiseen tuo lisäulottuvuutta päätöksenteon monitahoisuus, mikä puuttuu yksityisen sektorin toiminnasta. (Vahermo 2004: 22-23.) Kunnan virasto-organisaation tehtävä on palvella päätöksentekoa ja käyttää julkista valtaa. Siten kunta-alalla toimivilla johtajilla ja esimiehillä tulee olla julkisen vallan käyttöön liittyvää erityisosaamista. Työyhteisöt koostuvat kuitenkin niin kunta-alalla kuin yksityisellä sektorilla erilaisista ihmisistä ja ne kohtaavat samanlaisia arjen haasteita vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan tasolla. Siten työyhteisön johtamisen ja esimiestyön haasteet ovat samat sekä kunta-alan että yksityisen sektorin työyhteisöissä.

Limingan kunnan virasto-organisaatio koostuu neljästä toiminta-alueiden mukaan jaetusta osastosta: hallinto-, perusturva-, sivistys- ja teknisestä osastosta. Koko virasto-organisaatiota johtaa kunnanjohtaja ja osastoja johtavat osastopäälliköiksi kutsutut viranhaltijat, joita ovat hallintojohtaja, perusturvajohtaja, sivistysjohtaja ja tekninen johtaja. Kunnanjohtaja, talousjohtaja sekä osastopäälliköt muodostavat kunnan ylimmän johdon ja johtoryhmän. Kaikki osastopäälliköt toimivat esimiehinä ja useimmilla heistä on alaisinaan lähiesimiehiä. Esimiestehtävissä toimivia työntekijöitä ylimmän johdon lisäksi on yhteensä 23 henkilöä (Limingan kunnan henkilöstöraportti 31.12.2010). Limingan kunnan johtoryhmän jäsenillä ja esimiehillä on korkea koulutustaso. Useimmat ovat suorittaneet joko ylemmän tai alemman korkeakoulututkinnon. Monella viimeisin tutkinto on suoritettu työn ohessa opiskellen.

Limingan kunta on kunta-alalle tyypilliseen tapaan naisvaltainen työyhteisö. Vuonna 2009 kunta-alan työntekijöistä keskimäärin 79 % oli naisia. Limingassa naisten osuus on hieman keskimääräistä suurempi ollen runsaat 86 %. (Limingan kunnan henkilöstöraportti 2010.) Työntekijöiden koulutustausta on vuonna 2009 tehdyn henkilöstökyselyn perusteella varsin korkea. Noin kolmanneksella työntekijöistä on ylempi tai alempi korkeakoulututkinto ja keskiasteen tutkinnon suorittaneita on hieman vajaa kolmannes. Vain noin kahdella prosentilla työntekijöistä ei ole ammatillista tutkintoa lainkaan. Henkilöstön koulutustaso on parantunut vuoteen 2006 verrattuna, mikä heijastaa myös yleisen koulutustason nousua.

Työntekijöiden keski-ikä vuonna 2010 oli Limingan kunnassa 42,2 vuotta. Vakainainen henkilöstö on hieman keskimääräistä iäkkäämpää ja määräaikainen henkilöstö vastaavasti keskimääräistä nuorempaa. Noin 20 prosentilla työntekijöistä palvelussuhde on kestänyt alle viisi vuotta. Tämä johtuu osittain voimakkaan kasvun mukanaan tuomien uusien virkojen ja toimien perustamisesta, mutta myös lähtövaihtuvuutta esiintyy. Pitkiä, yli 30 vuotta kestäneitä palvelussuhteita on noin kolmella prosentilla työntekijöistä. Heistä suurin osa työskentelee hallinto-osastolla. (Limmingan kunnan henkilöstöraportti 2010.)

Limmingan kunnan esimiehet ovat pääosin korkeasti koulutettuja ja valtaosalla on ylempi korkeakoulututkinto. Koko organisaatiossa työskenteli esimiehinä 29 henkilöä vuoden 2010 lopussa mikä tarkoittaa laskennallisesti yhtä esimiestä 21,5 työntekijää kohti. Osastojen välillä on suuria eroja työntekijöiden määrällä yhtä esimiestä kohti. Haastatelluilla esimiehillä oli alaisia 8-40 henkilöä kun taas koko organisaation alaisten määrä yhtä esimiestä kohti vaihteli yhdestä viiteenkymmeneen. (Limmingan kunnan henkilöstöraportti 2010.)

Kunta-alalla on tehty runsaasti erilaisia selvityksiä, raportteja ja suosituksia esimerkiksi henkilöstöjohtamisen, työhyvinvoinnin ja tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskien. Niitä ovat laatineet muun muassa Kuntaliitto ja Kunnallinen työmarkkinalaitos. Niitä voi pitää kunnallisen kehittämistyön voimavarana, koska ne auttavat löytämään hyviä käytäntöjä sovellettavaksi työyhteisön tarpeisiin.

5.4 Kunnan tuottavuusohjelma

Limmingan kunnanhallitus on päättänyt 14.9.2009 tuottavuuden kehittämisohjelman laatimisesta vuosille 2009 - 2012. Lähtökohta tuottavuuden kehittämiselle on ollut tarve varmistaa Limingan kunnan asukkaille lakisääteiset ja kuntastrategian mukaiset palvelut sekä varmistaa kunnan taloudellisen tilan säilyminen vakaana pitkällä aikavälillä ja lisäksi tarve varmistaa kuntalaisten verorasituksen säilyminen kohtuullisena. Tuottavuuden kehittämisestä on laadittu erillinen yhteistyösopimus valtuustoryhmien ja henkilöstöjärjestöjen kesken. Tuottavuusohjelman runko laadittiin tammikuussa 2010 ja toukokuussa 2010 kunnanhallitus on nimennyt ohjausryhmän sekä

kolme hallinnonalakohtaista työryhmää tuottavuusohjelman toteuttamiseksi. Tuottavuusohjelman johtamisvastuu on nimetty talousjohtajalle ja kunnan johtoryhmälle.

Tuottavuusohjelman taustalla on vaikuttanut kuntatalouden yleinen heikentyminen, Limingan kunnan voimakas investointitarve sekä kunnan toimintamenojen voimakas kasvu. Kunnassa on todettu, että toimintamenojen kasvua on hillittävä, jotta tarvittavat rakentamis- että henkilöstöinvestoinnit pystytään toteuttamaan. Yleisen taloustilanteen heikkeneminen ja julkisen sektorin voimakas kasvu ovat johtaneet siihen, että valtiovalta ryhtynyt ohjaamaan kuntien toimintaa aikaisempaa voimakkaammin muun muassa Paras -puitelain myötä ja leikannut myös kuntien valtionosuuksia.

Kasvavana kuntana Liminka joutuu investoimaan voimakkaasti rakentamalla muun muassa uusia kouluja, päiväkoteja ja nuorisotiloja. Kunnan investointimenot vuosina 2009 – 2015 ovat noin 45 miljoona euroa, joista noin 31 miljoonaa euroa ajoittuu vuosille 2009 – 2012 (Limingan kunnan toimintakertomus 2010). Kunnan kasvu tarkoittaa väistämättä myös uusien virkojen ja toimien perustamista kunnan organisaatioon palvelujen tuottamiseksi kasvavalle asukasmäärälle. Vuonna 2010 toimintamenojen kasvua hillittiin muun muassa siten, että uusia virkoja tai toimia ei perustettu lainkaan. Muun muassa kasvavan henkilöstömäärän vuoksi vuosittaiset toimintamenot kasvavat väistämättä vuosittain runsaasti. Tuottavuusohjelman tavoitteena on hillitä menojen kasvua siten, että kasvuvauhti on korkeintaan 3-4 % vuodessa, kun se aikaisemmin on ollut jopa runsaat 10 % vuodessa.

Limingan kunnan tuottavuusohjelmanrunko sisältää 12 osiota muun muassa henkilöstön osaamisen, organisaation rakenteiden, palveluverkon, sähköisten palvelujen kehittämisen sekä johtamisen ja johtamisjärjestelmän alueilta. Kullekin osa-alueelle ja toiminnolle on määritelty vastuuhenkilöt ja aikataulut. Lisäksi tuottavuusohjelman toteuttamista varten kunnanhallitus on nimennyt tuottavuustyöryhmät kullekin osastolle ja nimennyt niihin poliittiset edustajat. Lisäksi tuottavuustyöryhmissä on ollut mukana johtavia viranhaltijoita sekä työntekijöiden edustajia.

Jokainen kunnan neljästä osastosta on saanut tehtäväkseen laatia omat toimenpiteensä tuottavuuden kehittämiseksi. Teknisellä - ja perusturvaosastolla on laadittu erilliset tuottavuusohjelmat ao. osastopäällikköjen opinnäytteinä. Ne ovat laajuudeltaan noin

40 sivua sisältäen yksityiskohtaiset kuvaukset sekä nykytilanteesta että tarvittavista toimenpiteistä. Hallinto- ja sivistysosastoilla tuottavuuden kehittämissuunnitelmat on tiivistetty lyhyeen muotoon. Siten osastojen välillä on eroja tuottavuusohjelman eteenpäinviemisessä ja ne ovat tuottaneet suunnitelmistaan ja toimenpiteistään keskenään hyvin erilaista kirjallista materiaalia.

6 EMPIIRISEN AINEISTON ESITTELY JA ANALYSOINTI

Kuudennessa luvussa esitetään tutkimuksen empiirinen aineisto esimiesten haastatteluihin pohjautuen. Tutkimuksen empiirinen aineisto analysoidaan aineistosta nousevan luokittelun avulla.

6.1 Henkilöstötuottavuuden kehittämisen lähtökohtia

Tutkimuksessa haastateltiin kuusi esimestä organisaation eri hallinnonaloilta henkilöstötuottavuuden kehittämisen näkökulmasta. Heitä pyydettiin kertomaan näkemyksiään ja ajatuksiaan henkilöstötuottavuuden kehittämisestä käytännön työelämän kannalta. Lisäksi tutkimuksessa haastateltiin kunnanjohtajaa ja talousjohtajaa käynnissä olevan kunnan tuottavuusohjelman tavoitteiden selkiyttämiseksi. Tuottavuusohjelman taustalla on kunnan toimintamenojen kasvun hillitseminen ja lähivuosina tarpeellisten investointien turvaaminen.

Limingan kunnan historia ja käytännöt hyvin toimeentulevana kuntana heijastuvat luonnollisesti myös kunnan työyhteisöön. Tapa hoitaa kunnan asioita ja taloutta ovat hioutuneet pitkän ajan kuluessa. Kunnan talousvaikeudet 1980-luvulla on osattu kääntää opiksi ja käytännössä toimiviksi tavoiksi hoitaa talousasioita kestävällä pohjalla. Limingan kunnan talous on ollut pitkään ylijäämäinen ja mittavat investoinnit on kyetty tekemään suunnitelmallisesti ja hallitusti samalla, kun kunta on ollut useita vuosia Suomen nopeimmin kasvava kunta.

Kaikki tutkimuksessa mukana olleet ovat sisäistäneet tuottavuuden kehittämisen tarpeellisuuden. Talousosaamisen korostaminen ja kustannustietoisuus nousivat vahvasti esiin esimiesten kanssa keskusteltaessa. Sen voi tulkita olevan merkki siitä, että talousasiat ovat olleet organisaatiossa esillä ja niistä on keskusteltu. Kunnan käynnissä oleva tuottavuusohjelma nähdään ylimmän johdon taholta pitkäjänteisenä toimintojen kehittämisenä ja uudistamisena eikä kyseessä ole tuottavuuden kehittämishanke kustannuksia karsimalla. Lähes kaikki esimiehet toivat esiin tuottavuuden kehittämi-

sen toimintatapoja ja työmenetelmiä parantamalla. Siten tuottavuuden kehittäminen toimintatapoja uudistamalla voi katsoa olevan organisaatiossa yhteisesti ymmärretty tavoite.

Tuottavuuden kehittämiseen esimiehet suhtautuvat Limingan kunnassa myönteisesti ja osalle se on ollut luonteva osa työtä jo pitkään. Esimiehet ovat myös sitouttaneet tiiminsä pitkäjänteiseen kehitystyöhön. Siten tuottavuuden kehittäminen ei ole uusi asia Limingassa vaan sitä on tehty määrätietoisesti jo 1990-luvulta lähtien. Kunnassa parhaillaan käynnissä olevan tuottavuuden kehittämisohjelman voi katsoa olevan jatkumoa pitkäjänteiselle tuottavuustyölle.

”Totta kai kaikkien tehtävänä on kehittää. Meillä on tietty kellonaika, kello 14 tiistaina kokoonnutaan joka ikinen viikko. Silloin ei saa olla manikyyriä eikä pedikyyriä eikä kampaajaa. Ja tämän kaiken tarkoituksena on kehittää meidän toimintaa.” (Haastattelu 7.)

Osa esimiehistä on tunnistanut kehittämistyön tärkeyden mutta aikapaineiden keskellä he kokevat, että siihen ei riitä resursseja.

”... (työ on kuin) tulipalon sammuttamista...kun tulet aamulla ja huomaa, että minulla on täältä viisi pois...ja alat etsimään sijaisia....Että kehittäminen jää.” (Haastattelu 6.)

Viime vuosien nopeat muutokset kuntakentällä ovat tuoneet mukanaan paljon keskustelua kuntien tulevaisuudesta ja taloudellisista toimintaedellytyksistä. Yleinen keskustelu on ravistellut koko kuntakenttää kuntien johdosta esimiehiin ja työntekijöihin asti. Huoli tulevaisuudesta ja työpaikoista on osa kuntien toimintaympäristöä nykyisen kuntauudistuksen pyörteissä. Limingassa kuntakentän muutoksiin suhtaudutaan vakaasti. Kunnan tavoitteena on säilyä itsenäisenä ja turvata kuntalaisten palvelut yhteistyöverkon kanssa (Limingan kunnan kuntastrategia 2009 - 2018). Myös tuottavuuden kehittämistä katsotaan pitkällä aikajänteellä. Tavoitteena ei ole aikaansaada nopeita säästöjä vaan tehdä pitkäjänteistä kehitystyötä toimintojen uudistamiseksi.

Kunta-alalla lainsäädäntö asettaa toiminnalle raamit, joiden puitteissa eri hallintokunnat toimivat. Siten lainsäädännön tuntemus on edellytys hyvän ja tehokkaan toiminnan rakentamiselle. Lakisääteisten tehtävien lisäksi monet kunnat tuottavat myös vapaaehtoisia palveluita. (Vahermo 2004: 22–23.) Tuottavuuden kehittämisen näkökulmasta ja kunta-alan muutospaineiden keskellä kunnat joutuvat tarkastelemaan tuottamiaan palveluita ja resurssiensa riittävyyttä kriittisesti. Kunnanjohtaja toi esiin näkökulman, että tuottavuuden kehittämiseksi voi olla tarpeen jopa karsia palveluita ja keskittyä ydinpalvelujen tuottamiseen.

6.2 Käsitteitä henkilöstötuottavuudesta ja sen kehittämisestä

Perinteinen tuottavuuden määrittely tuotosten ja panosten välisenä suhteena ei nousut lainkaan esiin esimiesten haastatteluissa. Lähes kaikki esimiehet tarkastelivat tuottavuutta laajasta näkökulmasta ja näkivät, että tuottavuuteen vaikuttaa kaikki toimintaan liittyvät tekijät eli se kokonaisuus, jonka puitteissa organisaatioyksikkö toimii.

”Tuottavuuteen liittyy kaikki oikeastaan...että miten hyvin saa talon toimimaan” (Haastattelu 1.)

Tärkeimmäksi yksittäiseksi henkilöstötuottavuuteen vaikuttavaksi tekijäksi esimiesten haastatteluissa nousi työntekijöiden osaaminen. Seuraavaksi eniten mainittiin toiminnot, työtavat ja prosessit tuottavuuden kehittämisen avaintekijöinä. Muita tekijöitä, joita esimiehet pitivät henkilöstötuottavuuden kannalta tärkeinä olivat työolot, asianmukaiset koneet ja laitteet, aktiivinen työyhteisö, ammattitilpeys sekä työhyvinvointi ja yleinen työssä viihtyminen. Lisäksi mainittiin henkilöstötuottavuuden tarkoittavan yhteisiä tavoitteita kohti työskentelyä ja joustavuutta toimenkuvissa. Työhyvinvointi nähtiin sekä yksilötasoisena työssä viihtymisenä että organisaation näkökulmasta tavoiteltavana toiminnan vakautta lisäävänä ja sairauspoissaoloja hillitsevänä tekijänä.

Myös ylimmän johdon käsitykset henkilöstötuottavuudesta olivat hyvin samansuuntaisia esimiesten näkemysten kanssa. Henkilöstötuottavuus nähtiin asioiden tekemi-

senä järkevämmin, jotta samalla resurssilla saadaan enemmän aikaan. Henkilöstön hyvä osaaminen ja hyvä yhteishenki nähtiin merkittäviksi tekijöiksi henkilöstötuottavuuden kannalta. Lisäksi ylimmän johdon edustajat mainitsivat mielekkäät ja haasteelliset työtehtävät sekä joustavasti ja ketterästi toimivan organisaation tekijöinä, jotka vaikuttavat henkilöstötuottavuuteen.

Empiirisestä aineistosta on poimittu seuraavat teemat, joihin esimiesten näkemykset henkilöstötuottavuudesta ja sen kehittamisestä on ryhmitelty: osaaminen, prosessit, työvälineet, työhyvinvointi, yhteiset tavoitteet sekä henkilöstötuottavuuden mittaaminen ja seuranta.

Tärkein yksittäinen henkilöstötuottavuuteen vaikuttava tekijä esimiesten mukaan on työntekijöiden osaaminen. Myös joustavuus ja työntekijöiden laaja-alainen osaaminen tuotiin esiin.

”Tietenkin ensimmäisenä että on se osaava henkilökunta.”

(Haastattelu 2.)

”...pitää olla riittävä koulutus ja mahdollisimman monipuolinen koulutus eri ihmisillä.” (Haastattelu 1.)

”Kun ei tahdo olla sitä väkiä. Että ollaan joustavia, se on tärkeää... Osa on niitä moniosaajia.” (Haastattelu 2.)

Osaamiseen liitettiin myös oman työn ymmärtäminen osana organisaation kokonaisuutta. Laaja-alaisen korkea-asteen koulutuksen todettiin laajentavan työntekijän näkökulmaa työtehtäviin ja sitä kautta myös niiden kehittämiseen.

”Ja kokonaiskuvan ymmärtäminen, että me ollaan yksi palvelusektori ja mihin se pohjautuu...Henkilö, jolla on enemmän koulutusta niin kyllä hän osaa ajatella vähän laajemmin.” (Haastattelu 6.)

Osaamisen kehittämisen keinona esimiehet toivat esiin sekä sisäisen että ulkopuolisen koulutuksen sekä seudullisen yhteistyön. Osaamisen jakaminen arkityön lomassa

on myös tärkeä keino kehittää tiimin toimintaa. Se edellyttää toimivaa vuorovaikutusta ja työyhteisön sisäistä luottamusta.

”He luottaa siihen, että minulla on kokemusta... he kysyy, että hei mitä sä aattelet, että olisko tuossa mittään järkeä?” (Haastattelu 7.)

Osaamisen kehittämisen työntekijöiden omia toiveita kuunnellen esimiehet mainitsivat tärkeäksi. Lähtökohta osaamisen kehittämiseksi on nykyosaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen. Esimiehet näkivät työntekijöiden innostuvan työstään enemmän silloin, kun heillä on jokin erityisvastuualue hoidettavanaan.

”Että kiinnostuksen mukaan olisi niitä vastuualueita. Se antaa ihmisille vähän lisää virtaa hoitaa sitä (työtään)” (Haastattelu 1.)

Tärkeänä tekijänä henkilöstötuottavuuden ja sen kehittämisen kannalta esimiehet toivat esiin toimintatapojen ja työmenetelmien jatkuvan parantamisen ja yhdenmuokaistamisen. Käytännössä se tarkoittaa toiminta- ja ajattelutapojen tarkastelua sekä ideoiden ja kehitystarpeiden keräämistä koko henkilöstöltä muun muassa kehityskeskustelujen ja henkilöstökyselyn avulla.

”...prosessien läpikäymistä kyllä pidän melekeen ykkösasiana koko asiassa.” (Haastattelu 8.)

”...yhteisten käytäntöjen sopimisilla minun mielestä pystyy (kehittämään tuottavuutta)” (Haastattelu 1.)

”Tulee välillä tosi hyviä ideoita että miten sitä työntekoa voi tehostaa, parantaa tai tehdä jonkun asian eri tavalla, että se on niinkun toimivampaa.” (Haastattelu 4.)

Myös organisaatorakenteen uudistaminen, tehtäväkuvausten laatiminen ja henkilöresurssien varmistaminen mainittiin keinoina parantaa tuottavuutta. Organisaati rakenne voi edistää tuottavuutta esimerkiksi siten, että se helpottaa työtehtävien hoitamista ja lisää työntekijöiden välistä vuorovaikutusta. Samaan tiimiin voidaan esimer-

kiksi yhdistää koko palveluprosessin tuottavat henkilöt sen sijaan että asiakaspalvelu eriytettäisiin omaksi toiminnoksi.

Toimiakseen menestyksellisesti organisaation on suunniteltava toimintansa ja prosessinsa asiakkaan näkökulmasta. Kaikilla prosesseilla on yhteys asiakkaisiin.

”Ja että aina sitten nähtäisiin se asiakas kuitenkin siinä pääroolissa. Että se on minusta semmonen iso haaste. Että ei vaan tulla tekemään töitä.” (Haastattelu 4.)

”Mehän ollaan markkinoimassa joka päivä, joka ikinen sekunti. Noitten oppilaittemme kautta. Me markkinoijaan että me ollaan hyvä koulu, me markkinoijaan että meillä on asiat hyvin. Ja me markkinoijaan, että oppilaat oppii täällä, me pijetään niistä huolta.” (Haastattelu 7.)

”Ja mitä paremmin se yhteistyö pelaa, niin sitä paremmin tuottavuustavoitteisiin päästään sitten.” (Haastattelu 2.)

Osa esimiehistä on pyrkinyt varmistamaan jatkuvan kehittämisen liittämällä kehittämisen osaksi tiimin arkityötä esimerkiksi valtakunnallisiin kehitysprojekteihin osallistumisen kautta. Myös ideoiden kehittely yhdessä nähtiin tärkeäksi samoin kuin kehitysmyönteisten avainhenkilöiden löytämisen tiimin sisältä sekä heidän vastuuttamisen ja valtuuttamisen toimimaan.

”Minulla on ihminen joka haluaa tehdä ja on tehny. Minulla ei ole tarvinnu (tehdä projektin eteen) mitään. He tekee kaiken ite. Mä sanon että aatella, kun uskaltaa antaa asian pois niin mä tosiaan joudan sylykeen kattoon (naurua)”. (Haastattelu 7.)

Moni esimies painotti työhyvinvoinnin merkitystä henkilöstötuottavuuden kehittämisessä.

”Jos on hyvinvoiva henkilökunta ja he viihtyy työssä ja kokee että työlöt, resurssit ja välineet millä sitä työtä tehdään on asialliset, niin he

on motivoituneempia tekemään sitä työtä. Sitä kautta mä näen, että kun työhyvinvointi paranee, niin sairaspotilaat vähenee.” (Haastattelu 4.)

”...mikä on se pahin sitten kun ihmiset rupee sairastelemaan ja olemaan sairaalomailla sen takia kun ei oo tarpeeks väkkee. Siitä ei saisi pihistää kuitenkaan, työntekijöitä pitää olla tarpeeksi.” (Haastattelu 1.)

Kehitysprojektien toteuttaminen nähtiin erityisesti sivistyspalveluissa hyvänä keinona lisätä työn motivaatiota, työyhteisön yhteishenkeä, työhyvinvointia ja työn tuottavuutta. Oleellista oli se, että työntekijät saivat itse valita projektin, johon he halusivat osallistua. Vaikka kehitysprojektien tuloksena myös osaaminen lisääntyy, niin sitäkin tärkeämpänä projektit nähtiin työhyvinvoinnin kannalta.

”Tässä on tää hyvinvointi nimenomaan semmonen...Että siellä he sitten miettii, että mitä uutta.” (Haastattelu 7.)

”Että saadaa toimia... se tuo työhön tuottavuutta, se tuo työhön jakamista.” (Haastattelu 7.)

Toimivat ja tarkoituksenmukaiset työvälineet mainittiin tärkeänä keinona kehittää henkilöstötuottavuutta organisaatiossa. Erityisen tärkeänä se nähtiin fyysisesti vaativissa työtehtävissä, joissa henkilöstön työasennoilla on suuri merkitys työkuormituksen säätelijänä. Työvälineisiin kuuluvat myös tietokoneet ja tietojärjestelmät, joita tulee tarkastella yhtenä tuottavuuteen merkittävästi vaikuttavana tekijänä.

”Pitää olla mahdollisimman hyvät välineet. Se pitää homma pyöriä, että se pitää kaikki natsata niinko yhteen.” (Haastattelu 2.)

Myös yhteisten taloudellisten tavoitteiden ja tuottavuusmittareiden määrittely mainittiin keinoina parantaa tuottavuutta.

”Kun prosessikuvaus on ollut kunnossa, niin sen jälkeen on lähetty tähän varsinaiseen tuottavuusohjelman rakentamiseen. Elikä on taloudel-

liset tavoitteet, mittarit ja muutokset nykyiseen käyty läpi.” (Haastattelu 8.)

”Henkilöstön pitää koko ajan tietää mistä on kysymys. Pitää tietää mitä mikään maksaa ja mitä milläkin toiminnalla on merkitystä. Että jos joku tehdään hyvin tai huonosti tai epätäydellisesti, mitä sillä on niinko merkitystä.” (Haastattelu 2.)

Esimiesten haastatteluissa käsitteet tuottavuus, tehokkuus, vaikuttavuus ja laatu vaikuttivat osittain olevan ristiriidassa toistensa kanssa.

”...pitäisi minun mielestä saada enemmän nostettua laatu, tarkoituksenmukaisuus ja arvot sieltä. Jotka sitten minun mielestä poikii sitä tehokkuutta ja tuottavuutta.” (Haastattelu 6.)

Ylin johto näki tuottavuuden kehittämisessä tärkeänä vastuun jakamisen työntekijöille, seudullisen yhteistyön lisäämisen, kuntien parhaiden käytäntöjen hyödyntämisen, omien toimintatapojen kyseenalaistamisen sekä taloustietojen tarkastelun ja hyödyntämisen.

6.3 Tekijöitä, jotka auttavat kehittämään henkilöstötuottavuutta

Tutkimuksessa mukana olleet esimiehet pitivät henkilöstötuottavuuden kehittämisessä tärkeänä kehitysmuotoista organisaatiota, joka esittää aktiivisesti uusia ajatuksia ja ideoita.

”Ihan loistavia ja hyviä ideoita sieltä aina tulee. Ja ihan siihen käytännön arkeen hyvinkin usein ne liittyy.” (Haastattelu 4.)

”Tuo ovi (esimiehen työhuoneen ovi) on yleensä aina auki ja he löytää minut täältä. Niin on helppo tulla sanomaan, jos heillä on jotakin ehdotuksia, että voijaanko tehdä näin tai että tämä homma ei toimi näin, että mitä tehtäis. Ja sitten sitä päähkäillään.” (Haastattelu 4.)

Lisäksi mainittiin tärkeäksi työntekijöiden kyky arvioida omaa työtään ja tekemistään kehityskohtien löytämiseksi.

”Että osaisi niinkun objektiivisesti tarkkailla omaa työtä. Että jos rupeaa tuntumaan että ei tämä suju. Sitten voisi miettiä että miksi tämä ei suju ja mitä voisi tehdä toisella tavalla. Eikä vaan, että ei tämä vaan suju ja silti tekee.” (Haastattelu 4.)

Työyhteisön lisäksi kehitysehdotuksia on mahdollista saada asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta (Gummesson 1998). Ongelmista ja virheistä on aina mahdollisuus oppia ja parantaa toimintaa. Kritiikin vastaanottaminen on aina haastavaa mutta sitä kannattaa harjoitella ja etsiä todellinen syy kritiikin esittämiseen. Kriittiset soraäänät, joita jokaisessa organisaatiossa yleensä löytyy, voivat olla tärkeitä suunnan selkeyttäjiä.

”Aina mä oon sanonu, että kattokaa mikä on se kritiikin aihe. Onko se totta? Jos se on, niin hyvän tähän sentään, nyt äkkiä ”luukulle ja vaihtamaan lippua”...Aina se kritiikki, se on sen uuden kehittämisen siemen.” (Haastattelu 7.)

”(tiimistä) löytyy yksi-kaksi, jotka aina esittää kritiikkiä. Ja heistä mä olen TOSI onnellinen. Sieltä mä oon löytäny monta kertaa et tosiaan, joo justiin. Vaan kauhean vaikeatahan on myöntää itselleen, että hit sinkikkarat, mä oon aatellu väärin tästä asiasta. Mutta kun sen tekee muutaman kerran, niin se käy sitten ihan luonnostaan. (naurua)”
(Haastattelu 7.)

Vastuuta ottavat ja saavat tiimit nähtiin olevan avainasemassa tuottavuuden kehittämisessä. Luottamus yhtenä hyvin toimivan työyhteisön elementtinä tuotiin myös esiin. Organisaation toiminnan kannalta on tärkeää, että organisaation jäsenet luottavat toisiinsa. Tärkeä merkitys on myös työyksikköä tai tiimiä johtavan esimiehen kyvyllä delegoida tehtäviä tiimin jäsenille ja ottaa työntekijät mukaan kehittämiseen. Kehitystyö on aina onnistuessaan usean ihmisen työpanoksen tulos.

”Jos sieltä joku kehitysidea tulee, niin yhdessä pähkäillään, viedään se vaikka tiimipalaveriin tai otetaan johtoryhmässä esille. Sitä kautta lähetään sitä kehittämään. Itse tykkään, että siinä on aina työntekijät mukana. Niin he sitoutuvatkin paremmin siihen mitä ollaan kehittämässä.” (Haastattelu 4.)

”Mä annan ihan vapaat kädet aina. Mä sanon: tässä on raamit ja tässä on nyt tämä uusi asia, miettikääpä miten te sen teette. Sitten he saa tehdä sen ihan niinkun he ite haluaa. Mä annan vapaat kädet, mutta sitten tuleekin se pointti: he on vastuussa siitä. He joutuu raportoimaan mulle mitä olet tehnyt, miten olet järjestänyt, miten tämä on.” (Haastattelu 7.)

Työyhteisössä, jossa on saatu hyviä kokemuksia kehittämistyöstä, löytyy helpommin aikaa ja halua kehitystyölle. Myös yhteisöllisyys ruokkii kehitysideoita. Onnistumisista syntyy uusia onnistumisia ruokkiva positiivinen kierre.

”Ja aika hyvin meillä mielestäni koko talo on oppinut toimimaan yhdessä pikkuhiljaa. Ja sitten he itse kehittää projekteja.” (Haastattelu 6.)

”Tulevat minulta muitten puolesta kysymään asioita, lupaa, mahdollisuutta, resurssia...Nyt me tehdään tämä ja sitten he vie ja tekee.” (Haastattelu 7.)

Esimieheltä tuleva tuki ja arvostus ovat tärkeitä työyhteisön voimavaroja. Tuen ja arvostuksen osoittaminen ovat kykyjä, joita voi harjoitella ja löytää itselle sopivan tavan ilmaista niitä.

”Että tämä porukka on kyllä niin sitoutunutta tähän työhönsä ja innovatiivisia että.” (Haastattelu 4.)

”Niin mä aina, aina sanon heille, että mä annan kaiken tuen ja arvon sille, että he tekee sen työn.” (Haastattelu 7.)

Esimiesten ja työntekijöiden väliset suhteet näkyvät arjen toiminnassa. Sosiaalinen ja avoin esimies luo ympärilleen työkulttuuria, jossa asioita hoidetaan mutkattomasti. Esimiehen delegointikyky ja luottamus työntekijöihin eivät tietenkään synny hetkessä vaan sekin vaatii käytännön yhteistyötä ja harjoittelua. Asioiden delegointi esimieheltä tiimin jäsenille lisää työyhteisön yhteishenkeä ja osaamista. Samalla se keventää myös esimiehen työtaakkaa.

”Alussa, mun täytyy myöntää, että pienestä yhteisöstä kun mä tulin niin minun oli kauhean vaikeaa luottaa että he tekee sen varmasti, sen asian.” (Haastattelu 7.)

”Mutta luottamus, siihenhän tämä homma perustuu pitkälle.” (Haastattelu 8.)

Esimiehet toivat esiin pitkäaikaisen ja monipuolisen työkokemuksen mukanaan tuoman näkemyksen ja käytännön kokemuksen hyvänä lähtökohtana kehittää henkilöstötuottavuutta. Toisaalta taas mainittiin tuottavuuden kannalta hyväksi tarkastella organisaation toimintaa ulkopuolisin silmin. Uusi työntekijä havaitsee helposti kehittämistä kaipaavia seikkoja organisaation toiminnassa ja organisatorisesta asemasta riippuen pystyy myös toteuttamaan muutoksia nopeammin kuin organisaation toimintaan rutinoitunut työntekijä.

”Mulle sanottiin että näitä on yritetty. Että se on niinkun helpompi sitten (tehdä muutoksia toimintatapoihin)... kun joku tulee muualta ja sanoo, että eihän tää tällönen peli vetele.” (Haastattelu 1.)

Esimiehet painottivat myös talousosaamisen tärkeyttä henkilöstötuottavuuden seurannassa ja kehittämisessä. Tilastojen hyödyntäminen ja valtakunnallisten suositusten ja mittareiden seuraaminen nähtiin tärkeäksi etenkin sosiaali- ja terveyspalveluissa. Osa esimiehistä koki oman talousosaamisensa olevan vahvaa, minkä he kokivat helpottavan merkittävästi esimiestehtävän hoitamista ja henkilöstötuottavuuden kehittämistä.

”...kuntapuolen talous on mulle aika selvää, ei se hirveästi tuota ongelmia.” (Haastattelu 8.)

*”Mä oon ite käyny merkonomikoulutuksen ensin, alun perin... Mä las-
ken ihan viimeisen päälle että se on niinkun kunnan kannalta edullisin-
ta.” (Haastattelu 7.)*

Esimiehet näkivät myös, että riittävästi resursoitu esimiestyö, joka on sopivan joustavaa ja jämäkkää auttaa kehittämään tuottavuutta. Kaikilla osastoilla esimiestyöhön ei koettu olevan riittävästi resursseja työntekijöiden suuresta määrästä johtuen.

”...on määrätyllä tavalla osattava joustaa, määrätyllä tavalla osattava olla jämäkkä. Moneen suuntaan täytyy olla niinkun hoksottimet kohdallaan” (Haastattelu 8.)

”...esimiehenä pitää pystyä asiaan ottamaan kantaa ja siihen pitää pystyä sanomaan sitten viime kädessä, että miten se asia menee” (Haastattelu 8.)

Ylin johto korosti yhteisesti sovittuja tavoitteita, joihin kaikki ovat sitoutuneet tärkeänä tuottavuuden kehittämisen kannalta. Myös joustavuus ja muutoshalukkuus nähtiin tärkeinä tekijöinä tuottavuutta kehitettäessä. Byrokratian määrän ylimmän johdon edustajat halusivat pitää mahdollisimman vähäisenä ja lisätä joustavaa ja ketterää toimintatapaa organisaatiossaan.

6.4 Henkilöstötuottavuuden kehittämisen haasteita

Esimiehet toivat esiin useita tekijöitä, jotka aiheuttavat haasteita henkilöstötuottavuuden kehittämiseksi. Osa haasteista liittyy laajempaan toimintaympäristön muutokseen, osa liittyy organisaation toimintaan ja osa esimiehen omaan osaamiseen. Esimiehet mainitsivat haasteita aiheuttavina tekijöinä seuraavat: jatkuvat muutokset toimintaympäristössä, kunnan nopea väestönkasvu, ajan riittävyys kehitystyölle,

tuottavuuskäsite itsessään, suuri johdettavien työntekijöiden määrä sekä talousosaaminen.

Organisaation ylin johto toi esiin haasteita aiheuttavina tekijöinä poliittisen päätöksenteon, strategian viemisen tiimien tavoitteiksi, hallintokuntien erilaiset tilanteet ja resurssointitarpeet sekä verkostomaisen toimintatavan palvelujen järjestämisessä. Lisäksi talouden toteumalukujen analysoimisen vaikeus ja palvelujen tuotteistamisen haasteellisuus nähtiin tekijöinä, jotka hidastavat tuottavuuden kehittämistä.

Haasteita henkilöstötuottavuuden kehittämiseen tuovat niin Limingassa kuin muissakin Suomen kunnissa jatkuvat muutokset toimintaympäristössä. Käynnissä oleva valtakunnallinen kuntauudistus on mittava kehityshanke, jonka avulla valtiovalta pyrkii ohjaamaan kuntien toimintaa ja varmistamaan kansantalouden pysymisen kestävällä taloudellisella pohjalla. Vuonna 2007 voimaan tullut Paras -laki velvoittaa kuntia suunnittelemaan ja järjestämään asukkaidensa terveydenhuollon vähintään 20.000 asukkaan kokoisilla yhteistoiminta-alueilla. Tämän pyrkimyksenä on hillitä jatkuvasti kasvavia sosiaali- ja terveystoimen kuluja.

Limingan kunta on ollut mukana suunnittelemassa Lakeuden sosiaali- ja terveystoimen yhteistoiminta-aluetta Kempeleen, Tyrnävän, Lumijoen, Muhoksen ja Hailuodon kanssa. Suunnitelmia hiottiin kuntien välisenä yhteistyönä vuosina 2010–2011. Yhteistoiminta-alueen valmistelu kuitenkin kariutui syksyllä 2011 kuntien valtuustojen päätöksiin, eikä hanke toteudu suunnitellussa muodossa.

Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset heijastuvat väistämättä kunnan organisaation toimintaan ja tuovat mukanaan haasteita niin johdolle, esimiehille kuin työntekijöillekin. Kariutuneiden hankkeiden suunnitteluun on jouduttu käyttämään merkittävästi aikaa. Väistämättä osa työstä on valunut hukkaan, koska suunnitelmia sellaisenaan ei voida hyödyntää. Jossakin muodossa tehtyjä suunnitelmia on kuitenkin mahdollista hyödyntää tulevaisuudessa.

Myös kunkin palvelusektorin sisällä tapahtuvat yhteiskunnalliset muutokset heijastuvat työn tekemisen arkeen ja voivat aiheuttaa syviäkin pohdintoja työn lähtökohdista ja perimmäisistä tavoitteista. Esimerkkinä suuresta yhteiskunnallisesta muutoksesta

tutkimuksessa nousi esiin päivähoidossa tapahtuneet muutokset. Päivähoidon rooli ja asema ovat muuttuneet sosiaalipalveluista varhaiskasvatukseen viimeisen kolmen vuosikymmenen aikana. Konkreettisesti muutos on tarkoittanut useissa kunnissa, kuten Limingassakin, päivähoidon siirtymistä sosiaali- ja terveyssektorilta opetus- toimen hallinnon alaan. Limingassa organisaatiomuutos toteutettiin vuoden 2010 alusta. Työntekijöille muutokset ovat olleet suuria ja eettiset kysymykset ovat aiheut- taneet pohdintaa, kuten oheisista kommenteista voidaan päätellä:

”...se on ollut sosiaalipalvelua perheille pitkään. Nyt siitä on tullut varhaiskasvatusta ja siihen on noussut keskeiseen rooliin tämä pe- dagogisuus ja lapsen subjektiivinen oikeus.” (Haastattelu 6.)

”... että onko se lapsen oikeus vai vanhemman oikeus? Että voiko vanhempi jättää lapsensa meille illaksi hoitoon ja lähteä shoppai- lemaan? Ja lapsella saattaa olla jo kymmenen tunnin päivä siinä.” (Haastattelu 6.)

Työtä ohjaavat säännöt ja määräykset voivat olla epäselviä ja aiheuttaa työntekijöissä epävarmuutta. Päivähoitolain mukaan kunnan on järjestettävä päivähoitoa, mikäli kuntalaiset sitä tarvitsevat. Lain tulkinta ja palveluiden tuottamisen linjaukset jäävät kuitenkin kunkin kunnan päätettäväksi esimerkiksi sen suhteen miten päivähoito jär- jestetään loma-aikoina ja minkälaista yhteistyötä päiväkotien välillä tehdään. Tarvi- taan riittävän selkeät ja käytännön arkityötä palvelevat päätökset ja linjaukset työyk- sikön toimintatavoista, jotta yksittäinen työntekijä voi keskittyä omaan perustyöhön- sä eikä hänen tarvitse käyttää aikaa työn lähtökohtien pohtimiseen.

Limingan kunnan erityishaasteena on pitkään jatkunut nopea väestönkasvu. Kunta on ollut useina vuosina Suomen nopeimmin kasvava kunta ja kuntalaisten keski-ikä se on Suomen nuorin. Nopea väestönkasvu tuo mukanaan jatkuvia muutoksia esimer- kiksi terveydenhuoltoon sekä kasvatus- ja opetustoimen kentälle. Myös teknisellä osastolla on vilkasta tonttien ja rakennuslupien kysynnän ollessa korkealla. Kunnan kasvun myötä joudutaan rakentamaan muun muassa uusia päiväkoteja, kouluja ja nuorisotiloja sekä palkkaamaan uusia työntekijöitä sekä perehdyttämään ja opasta- maan heidät työtehtäviin.

”Tämä valtavan nopea väestön kasvu ...että tavallaan koko ajan joudutaan suunnittelemaan uusiksi kaikkia toimintoja, että saadaan ihmiset riittämään jollakin konstilla.” (Haastattelu 1.)

Henkilöstötuottavuuden kehittämisen yksi merkittävä haaste on ajan ja resurssien riittävyys kehitystyölle. Erityisesti tehtävissä, joissa normaali työaika on sidottu asiakaspalvelutehtäviin, tarvitaan erityisjärjestelyjä, jotta myös kehitystyölle löytyy aikaa. Kehitystehtävät koetaan joskus ylimääräisenä työnä eikä aina muisteta, että sen myötä työnteon on tarkoitus selkiytyä ja helpottua. Joskus pitkään kestäneet työpaineet, väsymys ja uupumus tulevat esiin työyhteisössä siten, että hoidetaan pelkästään välttämättömät tehtävät eikä voimia enää riitä kehittämiseen. Myös työn resurssointi voi olla sellainen, että työaika kuluu pelkästään operatiivisten tehtävien hoitamiseen eikä kehittämiselle riitä aikaa.

”...minun työaika mennee siihen, että mä lasken ja sumplin työvuoroja.” (Haastattelu 6.)

”Mutta osa on sitten semmosia, että he tekee sen perustyön ja sillä sipuli. Ja sitten osa on niitä, että kun jotakin esitystä lähtee viemään niin ”Voi ei, miksi taas?” (Haastattelu 4.)

Limingan kunnassa ylin johto ohjaa organisaation esimiesten toimintaa muun muassa henkilöstöstrategian, rekrytointiohjeen, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman, varhaisen tuen mallin sekä muiden kirjallisten ohjeiden kautta. Esimiehille järjestetään viisi - kuusi kertaa vuodessa esimiespäiväksi kutsuttu koulutusiltapäivä. Niissä kerrotaan meneillään olevista ajankohtaisista asioista ja käydään läpi muun muassa talous- ja henkilöstöasioita. Ylimmän johdon panos vaikuttaa siihen minkälaista tukea esimies omaan työhönsä saa (Järvinen 2006). Toisaalta myös esimiehen oman osaamisen taso vaikuttaa tuen tarpeeseen ja siihen miten annettua tukea pystyy ottamaan vastaan. Juuri tehtävänsä nimitetty esimies on toisenlaisessa asemassa kuin jo kokemusta hankkinut useita vuosia esimiestyötä tehnyt henkilö. Erityisesti uuteen esimiesrooliin kasvamisessa tarvitaan tukea ja ohjausta. Toisaalta jo pitkään esimiehenä toimineet voivat myös tarvita aika-ajoin uusia virikkeitä ja näkökulmia työhönsä sekä tukea omaan jaksamiseensa.

Esimiehet tunnistavat ylimmän johdon tarjoamaa tukea olevan, mutta arkityön haasteiden keskellä tukea voidaan kaivata enemmän.

”Että meillähän on kunnassa strategiat ja visiot hyvin tehtynä ja niitä olen joskus käynyt henkilöstön kanssa läpi. Ja koen, että nekin pitäisi, jos halutaan tuottavuutta kehittää, niin osata viedä sinne henkilöstölle. Nyt tällä hetkellä, kun siihen ei ole aikaa, niin minulla on semmoinen tunne että ne niinkun roikkuu jossakin ilmassa. Ja jos sä tuolta (henkilöstöltä) joltakin kysyt niin ei kukaan tiedä...Ei voida kehittää eikä tuottaa, jos ihmiset ei ymmärrä sitä visiota ja sitä strategiaa mihin meidän pitäisi sitoutua.” (Haastattelu 6.)

Lisäksi yhteisten käsitteiden puuttuminen ja asian konkretisoimattomuus voi hankaloittaa henkilöstötuottavuuden kehittämistä.

”Se vaan pitäisi sitten osata aukaista se käsite heille, että mitä se tarkoittaa hoitajan työssä se tuottavuus.” (Haastattelu 4.)

Esimiesten panos kehitystyön onnistumisen suhteen on tärkeä, koska johtamisen perustehtävän mukaisesti esimies on vastuussa oman työyksikkönsä työn suunnittelusta, toteutuksesta ja tarkkailusta (Neilimo & Uusi-Rauva 2001). Lisäksi tarvitaan organisaation ylimmän johdon tukea, ohjausta ja seurantaa, jotta voidaan varmistua siitä, että oikeansuuntaisia kehityspanostuksia tehdään joka puolella organisaatiota. Hyvin organisoitu kehittäminen säästää myös koko organisaation työaika, koska samoja kehitystarpeita on yleensä useammassa työyksikössä. Eri työyksiköissä ja tiimeissä on erilaiset lähtökohdat kehitystyölle. Osa tiimiestä pystyy tunnistamaan itse kehittämistä vaativia kohtia työssään. Kuitenkin vain pieni osa tiimeistä pystyy kehittämään toimintaansa systemaattisesti ilman ulkopuolista ohjausta (Kesti 2010). Lähtökohtaisesti toiminnan tavoitteet ja suuntaviivat tulee olla selkeät ennen kuin systemaattista kehitystyötä voidaan lähteä tekemään.

Henkilöstötuottavuuden kannalta on tärkeää, että henkilöstö pystyy vaikuttamaan oman työyhteisönsä toimintaan. Henkilöstön tulee myös olla aktiivisesti mukana

nostamassa työyhteisön arjesta nousevia kehitysasioita esiin ja tehdä näin omalta osaltaan työtä paremman työyhteisön puolesta. (Kesti 2010: 141.)

Työyhteisön asenteet ja toimintatavat heijastuvat asiakastilanteisiin. Yksi esimies toi esiin käytöstavat tekijänä, joka vaikuttaa työyhteisön arkeen. Esimies joutuu käyttämään työaikaasi asiakasvalitusten käsittelyyn työntekijöiden huonon käytöksen vuoksi.

”...täällä käytöstavoissa on niinkun sellaista, tai sitten täällä vaan on sellaisia persoonia että he sanoo helposti vähän äksymmin. Mä saan aika paljon valituksia (asiakkailta)” (Haastattelu 1.)

Jokaisessa työtiimissä on aktiivisia ja vähemmän aktiivisia jäseniä kehittämistyön suhteen. On tärkeää, että työyhteisössä kannustetaan ja palkitaan kehittämistyöstä ja varmistetaan, että ei-kehittämishaluiset eivät latista intoa niiltä, joilla on ideoita ja energiaa toteuttaa ideat käytännössä.

”On edelläkävijät ja sitten on he, jotka tulee siellä perässä” (Haastattelu 7.)

”Osa on aktiivisempia ja osa tulee tavallaan valmiille, että he ei niinko haluakaan olla mukana missään kehittämistyössä.” (Haastattelu 4.)

”Osalle se tuntuu, että se on semmosta selevää pässinlihaa, että se (kehittäminen) kuuluukin siihen työhön. Että he on niinko omaksuneet sen ja he haluaa kehittää ja olla innovatiivisia.” (Haastattelu 4.)

Osa esimiehistä tunnisti oman talousosaamisensa kaipaavan kehittämistä. He kokivat, että eivät riittävästi osanneet tulkita talouslukuja tai laskea toiminnassa tapahtuvien muutosten aiheuttamia kustannusvaikutuksia.

”... aika paljon menee energiaa siihen, että mä paneudun niihin lukuihin” (Haastattelu 2.)

”Tarvisin talousasioista koulutusta...semmosesta olisi hyötyä... ihan käsitteitä ja muita perusasioita” (Haastattelu 1.)

6.5 Henkilöstötuottavuuden mittaaminen ja seuranta

Henkilöstötuottavuuden kehittämisessä keskustelu kääntyy helposti mittareihin, joiden avulla tuottavuuden kehittymistä voidaan seurata. Numeeriset mittarit ja tunnusluvut ovat käyttökelpoisia, koska niiden seuraaminen on helppoa ja ne mahdollistavat eri vuosien väliset vertailut. Vaikeampi tehtävä on löytää kuhunkin tilanteeseen sisällöllisesti sopivat mittarit. Henkilöstötuottavuuden kehittämisen vaarana on mittarisokeus, jos erehdytään luulemaan, että mittareiden avulla saadaan kehitettyä tuottavuutta paremmaksi. Mittarit oikein käytettyinä ovat hyvä apuväline tuottavuuden kehittämisen seuraamisessa, mutta itsetarkoitus ne eivät ole (Liukkonen (2009: 257 - 258). Taloudellisen tiedon analysointia ja vertailua varten tarvittavien taloudellisten mittareiden lisäksi ja rinnalle tarvitaan myös toiminnan sujuvuutta, sisältöä ja asiakaspalautetta kuvaavia muita, ei-taloudellisia mittareita. Mittareiden käyttöönottoa tulee suunnitella yhteistyössä kunkin työyksikön kanssa, jotta löydetään kuhunkin työyksikköön sisällöllisesti sopivat mittarit ja päästään yhteisymmärrykseen kunkin mittarin käyttämisen perusteista ja käytöstavasta.

Henkilöstötuottavuuden osatekijöitä, kuten sairauspoissaoloja, henkilöstövaihtuvuutta, esimiesten vaihtuvuutta, tehtyä vuosittaista työaikaa ja ylitöitä seurataan organisaatioissa yleisesti (Liukkonen 2009: 179 – 186). Limingan kunnassa kootaan vuosittain henkilöstöraportti, jossa esitetään muun muassa tehty vuosittainen työaika, poissaolojen luokittelu sekä henkilöstön vaihtuvuus osastokohtaisesti. Siten henkilöstöraportti auttaa organisaatiotason tuottavuuden kehittymisen tarkastelua.

Mittareiden käyttö ohjaa organisaation toimintaa mittareiden osoittamaan suuntaan. Tunnettu tosiasia laskentatoimen alalla on, että sitä saat, mitä mittaat. Esimerkiksi jos keskitytään mittaamaan työntekijöiden koulutuspäiviä, päädytään raportoimaan koulutuspäiviä. Tuottavuuden kehittämisen kannalta oleellisempaa on kysymys siitä, miten koulutuspäiviltä saatu tieto ja oppi jaetaan ja hyödynnetään organisaatiossa.

Myös tämän tutkimuksen haastatteluaineistossa tuottavuuden mittaaminen ja siihen liittyvät ongelmat nousivat vahvasti esiin.

”...(mittaaminen on) vähän hankalaa... Ne mittarit on pikkasen kuitenkin kattelussa tässä hoitotyössä. Käynnit me saadaan, ja asiakasmäärät, kätevästi tilastoista, ja ne eurot. Mutta mitä muuta?” (Haastattelu 4.)

”Ne mittarithan on periaatteessa vaan annettu sieltä kunnan johtoryhmän tasolta, eikä muita mittareita ole. Kovasti nyt kritisoidaan, että onko se meidän työn perusta” (Haastattelu 6.)

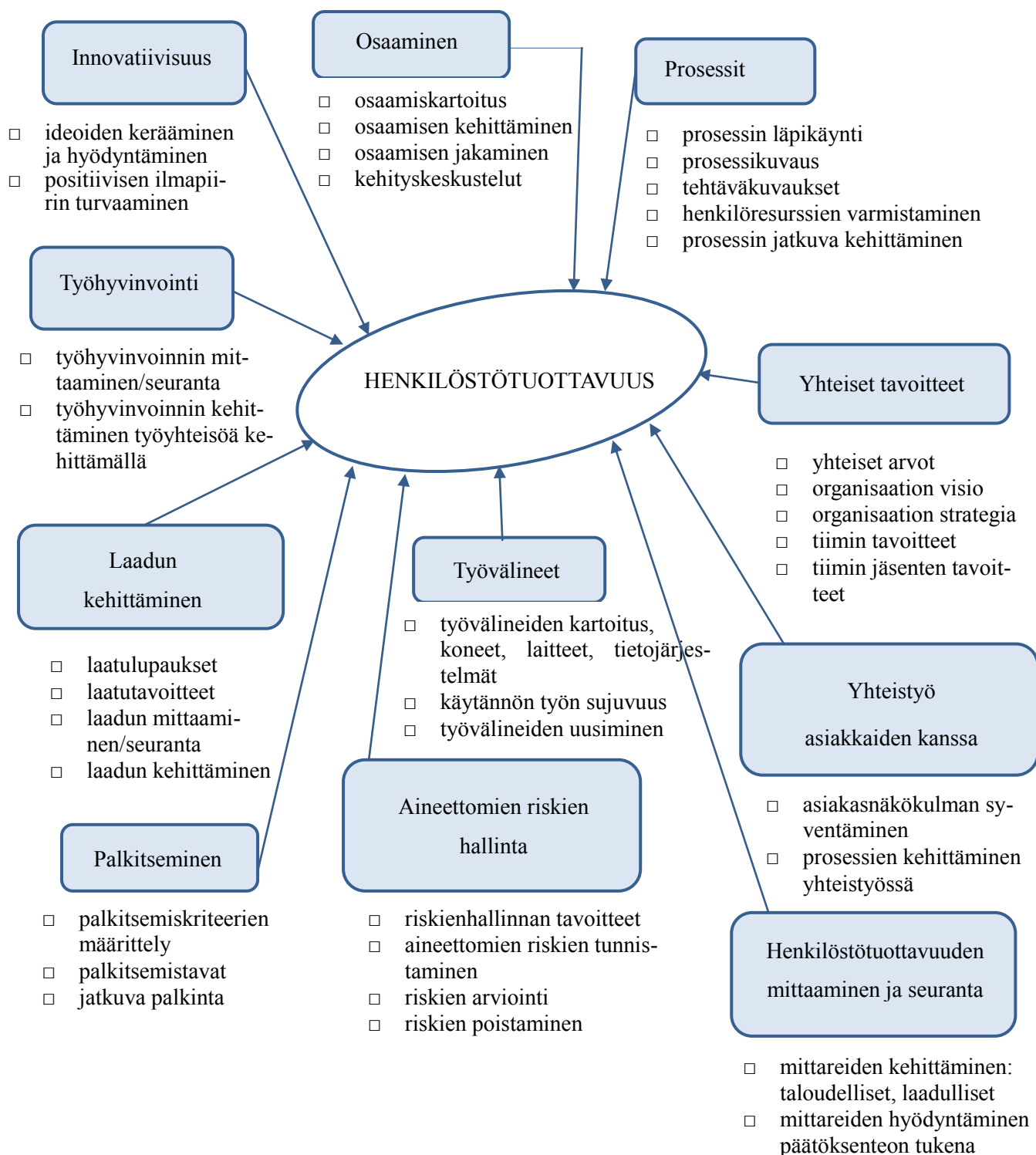
Mittareita kehitettäessä on hyvä muistaa, että kaikkien asioiden mittaamiseen ei löydy sopivia numeerisia mittareita. Silloin tulee etsiä sanallinen tai muunlainen mittari kuvaamaan asian tilaa. Esimerkiksi eräs rehtori oli määritellyt omaksi mittarikseen sen pitääkö opettaja luokkansa oven avoimena vai suljettuna oppituntien aikana. Näin hän pystyi arvioimaan opettajan ammatillista itsetuntoa.

”Opettajille sanon, että kun te pidätte luokan oven auki, niin se on merkki minulle että hei, nyt on asiat kunnossa. Nyt pystytään niinkun maailmalle näyttämään että ”mä oon hyvä opettaja”. Toinen avaa, toinen ei avaa. Ja mä ootan jonkun vuoden ja sitten hänkin avaa.” (Haastattelu 7.)

Kuntaorganisaatiossa haasteita henkilöstötuottavuuden kehittämislle tuo myös eri palvelusektoreiden erot. Terveiden ja hyvinvoinnin edistämisen sekä kasvatuksen ja opetuksen alueilla työn tulokset näkyvät vasta pitkän ajan kuluttua. Tarvitaan harkintaa ja laaja-alaista näkemystä siitä mitä asioita voi tehostaa lyhyellä aikajänteellä, jotta siitä ei aiheudu haittaa pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamisessa.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin henkilöstötuottavuuden kehittämistä sekä olemassa olevan kirjallisuuden pohjalta että esimiesten haastatteluiden avulla. Tutkimuksessa mukana olleilta esimiehiltä kysyttiin heidän käsityksiään henkilöstötuottavuudesta ja sen kehittämisestä. Esimiehet toivat esiin näkemyksiään, kokemuksiaan ja käytäntö-

jään henkilöstötuottavuuden kehittämisestä omien kokemustensa valossa. Näitä tuloksia on tuotu esiin tässä luvussa. Olemassa olevan kirjallisuuden ja tämän tutkimuksen haastatteluaineiston pohjalta henkilöstötuottavuuden osatekijöitä on koottu kuvioon 11.



Kuvio 11. Henkilöstötuottavuuden kehittämisen osatekijöitä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän luvun aluksi esitetään yhteenveto tutkimuksesta ja esitetään vastaukset tutkimuskysymyksiin. Sen jälkeen esitetään tutkimuksen liikkeenjohdolliset ja teoreettiset johtopäätökset. Luvun lopussa esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

7.1 Yhteenveto ja vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä henkilöstötuottavuudesta ja sen kehittamisestä organisaation esimiesten näkökulmasta sekä luoda henkilöstötuottavuuden kehittämisen malli. Tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi tutkimukselle muodostettiin päätutkimuskysymys, jonka tarkoituksena oli selvittää *miten henkilöstötuottavuutta voidaan kehittää esimiestyön avulla*.

Tutkimusaihetta tarkasteltiin aluksi olemassa olevan teoreettisen tutkimuksen pohjalta. Ensin tarkasteltiin tuottavuutta yleensä, minkä jälkeen tarkasteltiin henkilöstötuottavuutta ja siihen läheisesti liittyvää aineetonta pääomaa. Myös työhyvinvointia, innovatiivisuutta ja henkilöstötuottavuuden liiketoimintavaikutuksia käsiteltiin. Teoriaosassa käsiteltiin myös henkilöstötuottavuuden kehittämisen haasteita erityisesti palveluorganisaation näkökulmasta. Muutoksen johtaminen, oppivan organisaation luominen sekä aineettoman pääoman riskienhallinta olivat tarkastelun kohteina. Tutkimuksessa mukana olleet esimiehet toivat esiin useita keinoja, joiden avulla henkilöstötuottavuutta voidaan kehittää organisaation ja tiimien tasolla.

Henkilöstötuottavuuden kehittämisen lähtökohdaksi tutkimuksessa nousi organisaation *yhteiset tavoitteet*. Yhteiset tavoitteet lisäävät työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista (Manka 1999, 2008). Lisäksi esimies tarvitsee organisaation yhteiset tavoitteet pohjaksi oman tiiminsä ja työyksikkönsä tavoitteiden määrittelemiseksi (Järvinen 2006: 18). Yhteiset tavoitteet vaikuttavat siihen, minkälaista osaamista organisaatiossa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Yhteiset tavoitteet myös ohjaavat kehittämään organisaation prosesseja sekä tekemään valintoja työvälineiden suhteen. Yhteiset tavoitteet mainittiin tärkeiksi myös esimiesten haastatteluissa. Myös organisaation

ylin johto toi esiin yhteisten tavoitteiden tärkeyden organisaation henkilöstötuottavuuden kehittämisen kannalta.

Tutkimuksessa mukana olleet esimiehet pitivät tärkeinä tekijöinä tuottavuuden kehittämisen työntekijöiden *osaamista* ja sen kehittäminen, *prosesseja* ja niiden kehittäminen sekä *työvälineitä*. Laaja-alainen koulutus ja osaaminen nähtiin tärkeänä lähtökohtana ja osaamisen jatkuva kehittäminen oleellisen tärkeänä organisaation tulevaisuuden menestymisen kannalta. Prosessien läpikäynti ja jatkuva kehittäminen tarkoittaa työmenetelmien kehittämistä ja esimerkiksi sähköisiin palveluihin siirtymistä. Toimivat ja tarkoituksenmukaiset työvälineet sujuvoittavat työntekoa ja näin parantavat prosessien toimivuutta.

Erityisesti palveluorganisaatiossa *yhteistyö asiakkaiden kanssa* on tärkeää, sillä asiakkaat ovat läsnä palvelutuotantoprosessissa, käyttävät palvelua palvelutuotantoprosessin aikana sekä hyötyvät palvelusta myös tulevaisuudessa. Samalla asiakkailla on merkittävä vaikutus palvelun tuottavuuteen ja laatuun. (Gummesson 1998.)

Esimiehet painottivat työhyvinvoinnin merkitystä tuottavuuden kehittämisessä. *Työhyvinvointi* parantaa organisaation tuloksellisuutta ja kilpailukykyä, koska hyvinvointivat työntekijät ovat tehokkaampia ja tuottavampia työssään. Lisäksi työhyvinvoinnin puute lisää organisaation kustannuksia esimerkiksi sairauspoissaolojen ja ennenaikeisten eläköitymisten muodossa. (Ojala & Ahonen 2005: 35–68).

Innovatiivisuus on organisaation keino ylläpitää kilpailuetuaan (Politis 2005). Innovatiivisuus on keino etsiä ratkaisuja, jotka voivat lisätä huomattavasti organisaation tehokkuutta ja samalla organisaation hyvää henkeä (Harisalo & Miettinen 2010: 103). Työhyvinvointi ja innovatiivisuus ovat yhteydessä toisiinsa, sillä työhyvinvointi lisää innovatiivisuutta (Huhtala & Parzefall 2007).

Palkitseminen on keino aineettoman pääoman riskienhallintaan (Kupi *et al.* (2008: 35 - 37). Lisäksi palkitseminen kannustaa organisaatiota toimimaan tavoitteiden mukaisesti, erityisesti muutostilanteissa (Kotter 1996). Esimiehet mainitsivat kehittämisen olevan osalle työntekijöistä luonteva ja innostusta antava osa työtä. Osa työntekijöistä taas haluaa tehdä vain perustyön eikä halua osallistua kehittämiseen. Tämä on sel-

keä haaste tiimien toiminnassa. Organisaation kannalta on tärkeää, että työyhteisö toimii yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. On tärkeää luoda edellytykset jatkuvalle kehittämiselle ja kannustaa ja palkita erityisesti niitä työntekijöitä, jotka ovat kehitysmuutoksia.

Tuottavuuden *mittaaminen ja seuranta* kuuluvat johdon ohjauksen ja kontrollin piiriin. Johdon ohjauksen tavoitteena on varmistaa, että organisaation jäsenet toimivat organisaation parhaaksi. (Merchant & Van der Stede 2003: 7.) Tämä edellyttää, että tavoitteet on ennalta määritelty ja että niihin pyritään yhteisesti sovittujen menettelytapojen avulla. (Drury 2004: 643.)

Liukkonen (2009: 44, 257 - 258) korostaa, että mittaaminen kertoo miten asiat ovat, ei sitä miten niiden tulisi olla. Mittaamalla saadaan tietää miten asiat ovat ja tulosten avulla annetaan hyväksyvää tai korjaavaa palautetta työntekijöiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Siten mittaaminen on väline organisaation vuorovaikutuksen ja arvokeskustelun aikaansaamiseksi. Mittaamisen kautta voidaan arvioida ja täsmentää yhteisiä tavoitteita.

Tämän tutkimuksen ensimmäisen alatutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, *mitä käsityksiä esimiehillä on henkilöstötuottavuudesta ja sen kehittämisestä*. Lähes kaikki tutkimuksessa mukana olleet esimiehet tarkastelivat tuottavuutta laajasta näkökulmasta ja kokivat, että tuottavuuteen vaikuttavat kaikki ne tekijät, joiden puitteissa organisaatioyksikkö toimii. Esimiehet toivat esiin useita tekijöitä, jotka vaikuttavat henkilöstötuottavuuden kehittämiseen. Esimiesten mukaan tärkeimmät tekijät henkilöstötuottavuuden kehittämisessä ovat osaaminen ja sen kehittäminen, prosessit ja niiden kehittäminen sekä työvälineet. Työhyvinvointi nähtiin myös tärkeänä tekijänä henkilöstötuottavuuden kehittämisessä. Esimiehet mainitsivat myös yhteiset tavoitteet tärkeäksi tekijäksi henkilöstötuottavuuden kehittämisen kannalta.

Tutkimuksen toisen alatutkimuskysymyksen tavoitteena oli ymmärtää, *mitkä tekijät auttavat esimiestä kehittämään henkilöstötuottavuutta ja mitkä tekijät estävät henkilöstötuottavuuden kehittämistä*. Kehittämismuutoksen organisaatio on tärkeä lähtökohta henkilöstötuottavuuden kehittämisessä. Vastuuta ottavat ja toisaalta sitä myös saavat tiimit ovat avainasemassa tuottavuuden kehittämisessä. Työntekijöiden kyky

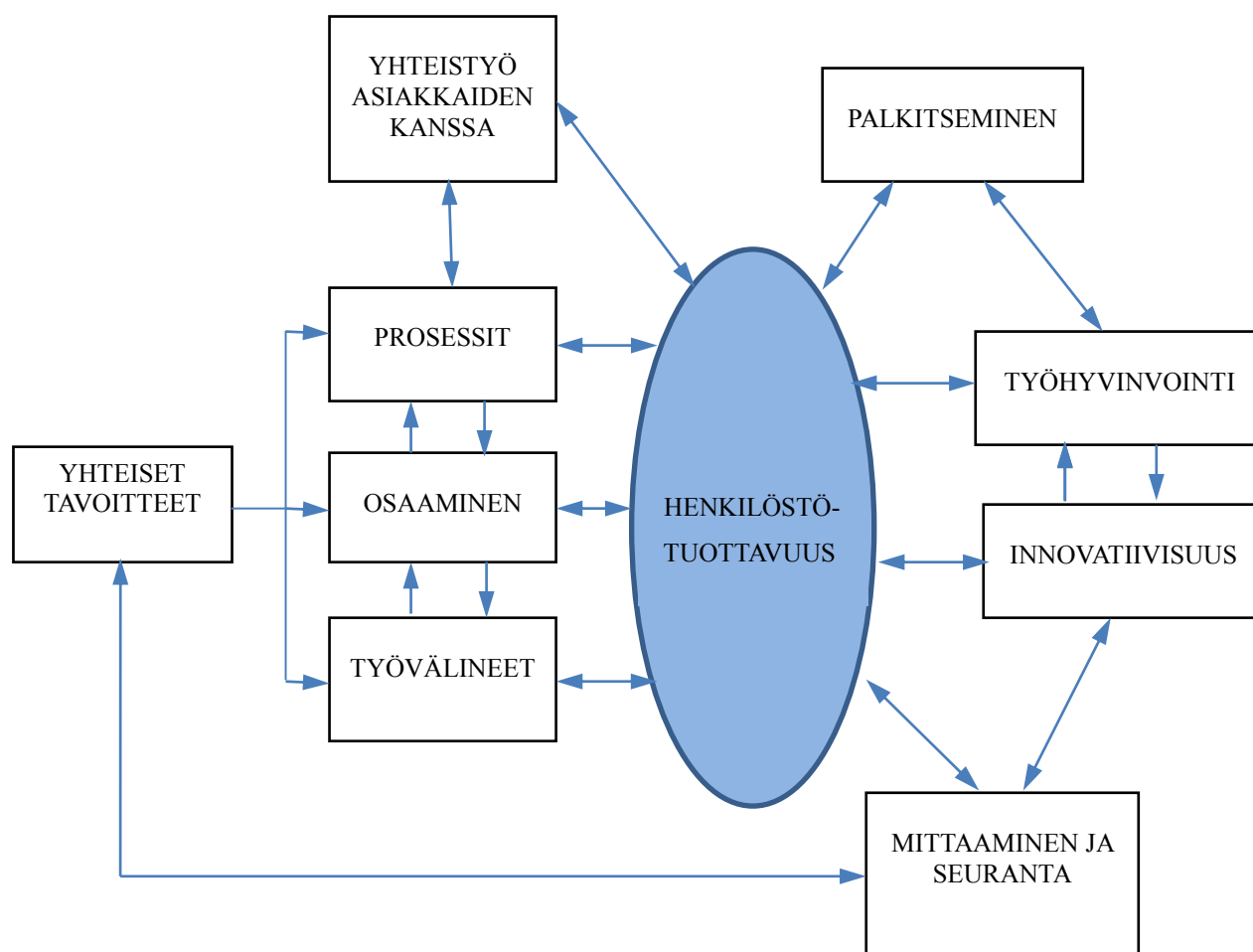
tarkastella omaa työtä objektiivisesti ja löytää kehityskohtia oma-aloitteisesti on tärkeää. Oman organisaation lisäksi kehitysideoita on mahdollista saada myös asiakailta ja yhteistyökumppaneilta. Avoin ja rakentava suhtautuminen ongelmiin ja kritiikkiin on haastavaa, mutta usein hyvä keino löytää kehityskohteita työssä.

Työyhteisö, jolla on hyviä kokemuksia kehittämistyöstä, kokee kehitystyön positiivisesti ja on valmis uhraamaan siihen aikaa. Esimiehen tarjoama tuki ja arvostus ovat tärkeitä työyhteisön voimavaroja. Myös esimiehen kyky delegoida ja luottaa työntekijöihin parantaa työyhteisön yhteishenkeä ja laajentaa työyhteisön osaamista. Työntekijöiden laaja-alainen osaaminen eri tehtävistä auttaa kehittämään tuottavuutta. Organisaation ulkopuolelta tulevan työntekijän on helppo havaita kehittämiskohteita organisaation toiminnassa. Esimiehet mainitsivat myös riittävästi resurssoidun esimiestyön keinona kehittää tuottavuutta.

Esimiehen oma talousosaaminen mainittiin sekä tekijänä, joka auttaa henkilöstötuottavuuden kehittämisessä että tekijänä, joka estää henkilöstötuottavuuden kehittämistä. Haasteita henkilöstötuottavuuden kehittämislle aiheuttavat muun muassa jatkuvat muutokset toimintaympäristössä, kunnan nopea väestönkasvu, ajan riittävyys kehitystyölle, tuottavuuskäsite itsessään sekä johdettavien työntekijöiden suuri määrä.

Kuntasektorilla esimiehillä on tehtäviä, jotka eivät varsinaisesti tuota lisäarvoa työyhteisölle vaan ovat hallintoon liittyviä rutiineja. Hallinnolliset rutiinit vievät aikaa ja lisäarvoa tuottamattomista rutiineista ollaan valmiita luopumaan sekä esimiesten että ylimmän johdon toimesta. Esimerkiksi henkilöstön työlomapäätökset tuotiin esiin aikaa vievänä työtehtävänä.

Tutkimuksen yhteenvetona ja vastauksena päätutkimuskysymykseen esitetään kuviossa 12 henkilöstötuottavuuden kehittämisen malli. Henkilöstötuottavuuden kehittämisen malliin on päädytty kuviossa 11 esitettyjen henkilöstötuottavuuden osatekijöiden kautta. Henkilöstötuottavuuden kehittämisen malli on yhteenveto tutkimuksen tuloksista ja se pyrkii antamaan kokonaiskuvan henkilöstötuottavuuden kehittämisestä esimiesten näkökulmasta. Mallia voidaan hyödyntää sekä koko organisaation että tiimien tasolla.



Kuvio 12. Henkilöstötuottavuuden kehittämisen malli.

Koko organisaation yhteiset ja tiimien tasolle puretut tavoitteet ovat lähtökohta henkilöstötuottavuuden kehittämiseksi. Yhteiset tavoitteet vaikuttavat tarvittavaan osaamiseen sekä käytössä oleviin prosesseihin ja työvälineisiin. Erityisesti palveluorganisaatiossa yhteistyö asiakkaiden kanssa on keino kehittää henkilöstötuottavuutta. Esimerkiksi prosesseja voidaan kehittää yhteistyössä palveluntuottajan ja palveluntilaa-ajan kesken. Yhteistyö voi auttaa myös tarvittavan osaamisen tunnistamisessa sekä työvälineiden kehittämisessä. Työhyvinvointi on merkittävä tekijä henkilöstötuottavuuden kehittämisessä. Hyvinvoivat työntekijät suoriutuvat töistään paremmin ja ovat innovatiivisempia. Innovatiivisuus tarkoittaa kehitystarpeiden tunnistamista ja

niihin vastaamista luovalla tavalla. Hyvistä suorituksista palkitseminen on keino nopeuttaa henkilöstötuottavuutta parantavien toimintatapojen käyttöönottoa organisaatiossa. Samalla se lisää työntekijöiden motivaatiota tuottavuutta parantavien työmenetelmien kehittämiseen. Mittaaminen ja seuranta kertovat miten asiat ovat organisaatiossa. Tulosten perusteella voidaan täsmentää yhteisiä tavoitteita ja toisaalta yhteiset tavoitteet antavat suuntaviivoja siihen mitä tekijöitä on tarpeen mitata.

7.2 Teoreettiset johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä henkilöstötuottavuudesta ja sen kehittämisestä organisaation esimiesten näkökulmasta. Lisäksi työn tavoitteena oli luoda henkilöstötuottavuuden kehittämisen malli. Tuottavuuden tutkimus on aiheena monitieteinen ja siitä johtuen työssä on tutustuttu johtamisen teorioiden lisäksi myös markkinoinnin ja laskentatoimen teorioihin.

Tutkimuksessa on tarkasteltu tekijöitä, joiden avulla henkilöstötuottavuutta voidaan kehittää organisaation esimiesten näkökulmasta. Lisäksi tutkimuksen yhteenvetona on esitetty henkilöstötuottavuuden kehittämisen malli. Siten voidaan arvioida, että tutkimus onnistui saavuttamaan sille asetetut tavoitteet.

Tuottavuutta on tutkittu paljon eri tieteenalioilla. Organisaatiotason tuottavuuden tutkimus on keskittynyt valmistavan teollisuuden alueelle kun taas palvelujen tuottavuudesta ei ole tutkittu kovinkaan paljon organisaatiotasolla (Linna *et al.* 2010). Henkilöstötuottavuuden kehittämistä on tutkittu aineettoman pääoman osa-alueiden, eli inhimillisen, suhde- ja rakennepääoman kautta (Tayles *et al.* 2002). Lisäksi Kesti & Syväjärvi (2009) ovat esittäneet organisaation systeemiälykkyyden mallin kuvaamaan henkilöstötuottavuutta. Tässä tutkimuksessa henkilöstötuottavuutta on tarkasteltu organisaation esimiesten näkökulmasta. Siltä pohjalta on löydetty useita tekijöitä, kuten yhteiset tavoitteet, osaaminen, prosessit, työvälineet, työhyvinvointi, yhteistyö asiakkaiden kanssa ja palkitseminen, joiden avulla henkilöstötuottavuutta voidaan kehittää ja luotu henkilöstötuottavuuden kehittämisen malli.

Henkilöstötuottavuuden kehittämisen tarkastelu teoreettisen mallin pohjalta auttaa hahmottamaan henkilöstötuottavuuden kehittämisen laajuutta organisaatiossa. Organisaatio on useista henkilöistä, yksiköistä ja työtiimeistä koostuva yhteisö, jolla on useita tehtäviä ja vastuita. Yhteisen näkemyksen rakentaminen ja sitä kohti ponnistelu on usein haasteellista. Näin on myös henkilöstötuottavuuden kehittämisen suhteen. Yksi ymmärtää henkilöstötuottavuuden yhdellä tavalla, toinen toisella tavalla. Joku pitää sen kehittämisessä tärkeänä yhtä asiaa, joku toinen taas painottaa jotain toista seikkaa. Yhteisen ymmärryksen rakentamisessa tarvitaan paljon vuorovaikutusta ja teoreettinen malli tarjoaa raamit vuoropuhelulle. Siinä esitetään tekijöitä, joita on löydetty aikaisemman tutkimuksen ja käytännön työelämän pohjalta. Mallia voi tarkastella ja testata sekä organisaation että tiimien tasolla eri ympäristöissä.

7.3 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Tutkimus auttaa ymmärtämään henkilöstötuottavuuden kehittämisen laajuutta organisaatiossa. Johtajat ja esimiehet ovat vastuussa työyhteisön luovuuden ja tuottavuuden rakentumisen puitteista (Politis 2005). Tutkimus vahvistaa käsitystä siitä, että keskeistä henkilöstötuottavuuden kehittämisessä on johtaminen ja esimiestyö sekä niiden laatu. Johtajan ja esimiehen hyvä osaaminen, niin teoreettinen ymmärrys ja kokonaisuuksien hahmottamiskyky kuin käytännön tiedot ja taidot varmistavat sen, että johtajat ja esimiehet osaavat johtaa työyksikköään tuloksellisesti. Sen vuoksi organisaation tulee kiinnittää jatkuvasti huomiota johtajien ja esimiesten osaamisen kehittämiseen.

Tuottavuuden kehittäminen on pitkäjänteistä toimintaa, jolle on tarpeen antaa riittävästi painoarvoa organisaatiossa. Siksi tuottavuuden kehittäminen on syytä määritellä selkeästi jonkun johtoryhmän jäsenen vastuualueeseen kuuluvaksi tehtäväksi ja muodostaa tarvittaessa kehittämistyöstä projekti, jolla on selkeä aikataulu ja tavoite. Henkilöstötuottavuuden kehittämisen onnistumisen edellytyksiä parantaa riittävän laaja organisaation jäsenistä koottu projektiryhmä, joka työstää henkilöstötuottavuuden kehittämistä yhteisistä tavoitteista lähtien, toteuttaa kehittämistoimenpiteitä sekä raportoi tuloksista.

Henkilöstötuottavuuden kehittämisessä tarvitaan riittävät teoreettiset valmiudet hahmottaa kokonaisuuksia ja asioiden välisiä syy-seuraussuhteita. Tuottavuuden mittaamisen ja johtamisen keskeinen ongelma on käsitteelliset epäjohdonmukaisuudet ja ristiriitaisuudet. Myös tuottavuuden lähikäsitteet, kuten tehokkuus, tuloksellisuus, vaikuttavuus voivat sekoittua keskenään (Hannula 1999: 10, Syvänen 2003: 20). Sen vuoksi kehitystyöhön ryhdyttäessä on syytä määritellä selkeästi organisaatiossa yhteisesti käytettävät termit ja käsitteet. Tämä helpottaa yhteisen kielen löytymistä ja ennaltaehkäisee ristiriitoja.

Organisaation ylimmän johdon rooli niin tuottavuuden kehittämisessä kuin muidenkin esimiestyön osa-alueiden tukemisessa on tärkeä, sillä myös johtamistyötä tulee johtaa. Ilman ylimmän johdon tukea esimiestyö jää kunkin esimiehen oman osaamisen, näkemysten ja kokemusten varaan. Organisaation ylimmän johdon tuki, sen laatu ja määrä ratkaisevat organisaation esimiestyön tasalaatuisuuden. Selkeät tavoitteet hyvin kommunikoitu visio ja strategia ovat kuin kartta ja kompassi esimiestyössä. Organisaation tavoitteista hyvin perillä oleva esimies pystyy muuntamaan yhteiset tavoitteet oman työyksikkönsä tai tiiminsä tavoitteiksi ja kommunikoimaan ne ymmärrettävästi työntekijöille. (Järvinen 2006: 18.)

Osaaminen on tärkeä henkilöstötuottavuuteen vaikuttava tekijä. Sen vuoksi osaamisen kehittämiseen tulee panostaa ja varmistaa, että organisaatiossa tehdään kaikki mahdollinen osaamisen kehittämiseksi. Tutkimuksessa nousi esiin myös esimiesten talousosaaminen yhtenä tekijänä tuottavuuden kehittämisessä. Tutkimuksessa tuli esiin, että osa esimiehistä kokee oman talousosaamisen olevan vahvalla pohjalla kun taas osa kokee tarvitsevänsä sen suhteen osaamisen kehittämistä. Organisaatiossa tulee varmistaa, että kaikkien esimiesten talousosaaminen on riittävällä tasolla ja järjestää tarvittaessa lisäkoulutusta joko oman organisaation sisäisenä tai organisaation ulkopuolisena koulutuksena.

Toimintatapojen ja prosessien jatkuva parantaminen ja yhdenmukaistaminen on merkittävä keino kehittää henkilöstötuottavuutta. Se tarkoittaa toimintatapojen kriittistä tarkastelua sekä kehitysideoiden ja –ajatusten keräämistä koko organisaatiosta. Johdon ja esimiesten vastuulla on varmistaa, että kehitysideoita kerätään laajasti kaikilta organisaation tasoilta.

Palveluorganisaatiossa henkilöstötuottavuutta voidaan kehittää myös lisäämällä asiakkaiden osallistumista palveluprosessiin ja kehittämällä palveluprosesseja yhteistyössä asiakkaiden kanssa (Gummesson 1998). Sähköisten palvelujen käyttöönottoa tulee selvittää tehostamaan toimintatapoja ja prosesseja. Uudenaikaiset tietojärjestelmät mahdollistavat asiakkaiden osallistumisen palveluprosessiin esimerkiksi sähköisten lomakkeiden avulla. Asiakkaiden osallistumista palveluprosessiin voidaan lisätä siinä määrin kuin se on laadun kärsimättä mahdollista (Gummesson 1998). Organisaation henkilöstötuottavuutta ja laatua tulee seurata ja kehittää samanaikaisesti (Daghani *et al.* 2011).

Henkilöstötuottavuuden kehittämisen kannalta henkilövaihdokset organisaatiossa ovat toivottavia. Uuden henkilön rekrytointi organisaation ulkopuolelta ja työkierto eli työntekijän siirtyminen tehtävästä toiseen organisaation sisällä on hyödyllistä, kun halutaan kehittää työtehtäviä ja prosesseja. Sekä organisaation ulkopuolelta tullut uusi työntekijä että organisaation sisällä tehtävästä toiseen siirtynyt työntekijä pystyy parhaimmillaan ravistelemaan vanhoja pinttyneitä rutiineja ja jopa luopumaan turhista töistä kokonaan, mikä on tuottavuuden kannalta toivottavaa. Johdon ja esimiesten tärkeä tehtävä on ylläpitää avointa keskusteluilmapiiriä ja mahdollistaa muutokset ja uudistukset työn sisällöissä ja tavoissa (Viitala 2004).

Käytettäviin työvälineisiin tulee kiinnittää riittävästi huomiota, koska ne ovat tärkeässä roolissa prosessien toimivuutta kehitettäessä. Toimivat ja tarkoituksenmukaiset työvälineet ja –laitteet ehkäisevät fyysistä työkuormittuneisuutta ja tehostavat työprosesseja. Tarvittaessa esimerkiksi tuottavuutta heikentävät vanhentuneet tietojärjestelmät tulee korvata tuottavuutta edistävillä uudenaikaisilla tietojärjestelmillä.

Työhyvinvoinnista huolehtiminen erityisesti organisaatiomuutosten ja työtehtävien uudelleen järjestelyn yhteydessä on tärkeää. Organisatoriset muutokset aiheuttavat väistämättä ylimääräistä kuormittuneisuutta työyhteisön jäsenissä (Mäkitalo 2010). Muutostilanteiden suunnittelu ja käytännön organisointi vaativat johdon ja esimiehen panosta, jotta muutos pystytään toteuttamaan ilman liiallista työyhteisön kuormituksen nousua. Organisaatiomuutosten ja työtehtävien uudelleen järjestelyn yhteydessä voi olla tarpeen tarkastella koko työyhteisön tehtäviä ja niiden jakautumista eri hen-

kilöille. Työtehtävät ja vastuut on hyvä määritellä kirjallisesti, jotta koko työyhteisö tietää mitä tehtäviä yksikössä hoidetaan ja kenen vastuulla kukin tehtävä on. Vuosien varrella, useiden muutosten myötä on voinut käydä niin, että jonkun työntekijän vastuulle on kertynyt yksittäisiä ja hajanaisia tehtäviä, jotka paremmin organisoituina sopivat jonkun toisen työntekijän työkenttään paremmin.

Työyhteisön innovatiivisuuden tukeminen ja lisääminen on ensisijaisesti johdon ja esimiesten vastuulla (Davenport & Marchand 1999). Työyhteisön innovatiivisuutta on tärkeä tukea, sillä innovatiivisuus ja luovuus ovat nykyisessä työelämässä tärkeitä organisaation ominaisuuksia, joiden avulla organisaatio pyrkii ylläpitämään kilpailuetuaan (Politis 2005). Innovatiivisuutta voidaan tukea myös työhyvinvointia lisäämällä, sillä työhyvinvointi ja innovatiivisuus ovat yhteydessä toisiinsa (Huhtala & Parzefall 2007).

Palkitseminen on keino hallita aineettomaan pääomaan liittyviä riskejä (Kupi *et al.* (2008: 35 - 37). Tuottavuuden kehittämisen kannalta palkitseminen on keino nopeuttaa toimivien ja tehokkaiden työtapojen käyttöönottoa. Siksi palkitseminen osana tuottavuuden kehittämistä on tärkeää. Organisaatiossa on aina henkilöitä, jotka ovat valmiita tekemään enemmän kuin vain vaaditut työtehtävät velvollisuuksiaan hoitaessaan (Harisalo & Miettinen 2010: 111). On tärkeää kannustaa ja palkita erityisesti niitä työntekijöitä, jotka ovat aktiivisia ja kehitysmyönteisiä.

Mittaamisella ja seurannalla on tärkeä tehtävä tuottavuuden kehittämisessä. Mittaamalla saadaan tietää miten asiat ovat ja tulosten perusteella voidaan antaa hyväksyvää tai korjaavaa palautetta organisaation toiminnasta. (Liukkonen 2009: 44). On tärkeää seurata organisaation kehitystä samoilla mittareilla vuodesta toiseen. Siten kehitys tulee näkyväksi numeerisella tasolla ja näin paremmin ymmärrettäväksi ja kommunikotavaksi numeerista tietoa hyödyntäville tahoille, kuten talous- ja ylimmälle johdolle ja ulkoisille sidosryhmille. Tuottavuusmittareiden kehittäminen vaatii huolellisuutta ja paneutumista. Mittareiden tulee sisältää olennaista, yhdisteltyä ja tiivistettyä tuottavuustietoa helppolukuisessa muodossa (Neilimo & Uusi-Rauva 2001: 279). Mittaaminen ja seuranta eivät saa viedä liikaa aikaa ja huomiota pois tuottavuuden kehittämisen ydintekijöistä, kuten osaamisen, toimintojen ja prosessien

kehittämiseltä. Huonosti toteutetut mittarit voivat aiheuttaa turhautumista ja motivaation laskua organisaatiossa (Neilimo & Uusi-Rauva 2001: 269.)

Kuntasektorilla esimiehillä on tehtäviä, jotka eivät varsinaisesti tuota lisäarvoa työyhteisölle vaan ovat hallintoon liittyviä rutiineja. Esimerkiksi viranhaltijapäätöksiä tehdään asiakkaita koskevien päätösten lisäksi myös muun muassa henkilöstön lomista. Esimiesten ajan säästämiseksi ja henkilöstötuottavuuden lisäämiseksi hallinnollisia rutiineja voitaisiin vähentää ja korvata esimerkiksi lomien koskevat viranhaltijapäätökset tietojärjestelmällä, johon työntekijä itse tallentaa lomaehdotuksensa ja josta on yhteys palkkajärjestelmään. Sähköisiin toimintatapoihin siirtymällä voitaisiin vähentää esimerkiksi manuaalista tietojen tallennusta ja lisätä olemassa olevan tiedon hyödynnettävyyttä edellyttäen että eri tietojärjestelmät ovat keskenään yhteensopivia.

7.4 Jatkotutkimusmahdollisuuksia

Henkilöstötuottavuutta on toistaiseksi tutkittu vielä vähän organisaatiotasolla. Siten jatkotutkimusmahdollisuuksia aiheen parissa on runsaasti. Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin julkisen sektorin palveluorganisaatiosta. Olisi mielenkiintoista tutkia tuottavuutta esimerkiksi yksityisen sektorin palveluliiketoiminnan alalla ja näin koetella tutkimuksessa kehitettyä henkilöstötuottavuuden mallia.

Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella henkilöstötuottavuuden kehittämisen haasteet organisaatiotasolla kulminoituvat henkilöstötuottavuuden mittaamisen ja seurannan ongelmiin. Ensisijaisesti haasteena on sopivien mittareiden löytäminen ja soveltaminen organisaation käyttöön. Koska henkilöstötuottavuuden kehittäminen on organisaatiosidonnaista, tulee myös käytettävät mittarit määritellä kuhunkin organisaatioon ja sen prosesseihin sopiviksi. Siten kiinnostava jatkotutkimusaihe olisi organisaatiokohtainen henkilöstötuottavuuden mittaamisen ja seurannan kehittäminen.

Myös aineettomien riskien hallinta henkilöstötuottavuuden kehittämisen näkökulmasta olisi mielenkiintoinen tutkimusaihe. Lisäksi mahdollinen jatkotutkimusaihe on

henkilöstötuottavuuden kehittäminen asiakkaan ja palvelutuottajan välisenä yhteistyönä.

LÄHTEET

Ahonen, G. (2010) Työkyvyn taloudellinen merkitys. Teoksessa Martimo, Antti-Poika & Uitti (toim.). Työstä terveyttä. Työterveyslaitos. Porvoo: Kustannus Oy Duodecim.

Alasuutari, P. (1999) Laadullinen tutkimus. Tampere. Vastapaino.

Alimo-Metcalfe, B., Alban-Metcalfe, J., Bradley, M., Mariathan, J. & Samele, C. (2008) The impact of engaging leadership on performance, attitudes to work and wellbeing at work; A longitudinal study. Journal of Health Organization and Management. Bradford: 2008. Vol. 22, Iss. 6; p. 586

Amar, A.D. (2001) Leading for innovation through symbiosis. European Journal of Innovation Management. Vol 4 No. 3 pp. 126-132

Andersen, T.J. (2009) Effective risk management outcomes: exploring effects of innovation and capital structure. Journal of Strategy and Management. Vol. 2, No 4 pp. 352-379

Argyris, C. (1999) On organizational learning. 2nd Edition. Cambridge. Blackwell Publishers.

Argyris, C. & Schön, D. (1978) Organizational Learning. A Theory of Action Perspective. Addison Wesley. Redding.

Aura, O., Ahonen, G. & Ilmarinen, J. (2010) Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2010.

http://www.excenta.fi/assets/news/Excenta_Strategisen_hyvinvoinnin_tila_Suomessa_2009_tutkimus.pdf Luettu 9.4.2011

Baptiste, N.R. (2008) Tightening the link between employee wellbeing at work and performance; A new dimension for HRM. *Management Decision*. London: 2008. Vol. 46, Iss. 2; p. 284

Blake, R.R. & Mounton, J.S. (1982) Management by grid principles or situationalism: which? *Group and Organization Studies* Vol. 7 pp. 207-210

Chang, H., Chen, J., Duh, R-R. & Li, S-H. (2011) Productivity Growth in the Public Accounting Industry: The Roles of Information Technology and Human Capital. *A Journal of Practice & Theory*. Vol. 30, No. 1 pp. 21 - 48

Cooper, C.L. & Catwright, S. (1994) Healthy mind; Healthy organization – A proactive approach to occupational stress. *Human Relations*. New York. Vol. 47, Iss. 4 p 455

Daghani, R., Nasr, M. & Khanbeigi, M.A. (2011) Productivity, New Paradigm for Management, Accountant and Business Environment. *International Journal of Business and Management* Vol. 6, No. 6. pp 247 - 262

Davenport, T.H. & Marchand, D. (1999) “Is KM just good information management?” in Marchand *et al.* (eds) *Mastering Information Management*, FT Prentice-Hall, Harlow.

Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli. W.B. (2001) The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*.

Drucker, P.F. (2002) *Druckerin parhaat. Valittuja kirjoituksia* Peter F. Druckerin teoksista. Helsinki. WSOY.

Drucker, P.F. (1999) *Johtamisen haasteet*. Juva: WS Bookwell Oy.

Drury, C. (2004) *Management and Cost Accounting*. 6th Edition. Thompson Learning.

Ekvall, G. & Arvonen, J. (1991) Change-centered leadership: an extension of the two-dimensional model *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 7 pp. 17-26

Fayol (1949) *General and Industrial Management*. London. Pitman.

Fleischman, E.A. (1953) The description of supervisory behavior. *Personnel Psychology* Vol. 37 pp 1-6

Garvin, D. (1993) Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, July-August.

Grönfors, M. (1982) *Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät*. Porvoo. WSOY.

Gummesson, E. (1998) Productivity, quality and relationship marketing in service operations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 10, Iss: 1 pp. 4-15

Hakanen, J. (2004) Työuupumuksesta työn imuun: Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla Sosiaalipsykologian alan väitöskirja. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27. Työterveyslaitos. Tampereen yliopistopaino.

Hall, R. (1992) The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*. Vol. 13, No. 2 pp. 135 - 144

Hall, R. & Andriani, P. (2002) Managing knowledge for innovation. *Long Range Planning*. Vol. 35 No. 1 pp. 29 - 48

Hamel, G. (2007) *Johtamisen tulevaisuus*. Helsinki. Gummerus Kirjapaino Oy.

Hannula, M. (1999) *Expedient Total Productivity Measurement*. Doctoral Thesis. Industrial Management and Business Administration Series No. 1. Epoo, Acta Polytechnica Scandinavica.

Harald, K. (1997) Liikuntaharrastukset ja työkyky rakennusviraston työntekijöillä. Helsingin kaupungin tietokeskuksen muistioita 1997: 5.

Harisalo, R. & Miettinen, E. (2010) Luottamus – pääomien pääoma. Tampere. Tampereen Yliopistopaino Oy.

Hassan, M., Hagen, A. & Daigs, I. (2006) Strategic Human Resources as A Strategic Wapon for Enhancing Labor Productivity: Empirical Evidence. Academy of Strategic Management Journal. Vol. 5 pp.75-96

Hirsjärvi, S. & Hurme H. (2001) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. (2005) Tutki ja kirjoita. 11. painos. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy.

Hope, J. & Hope, T. (1998) Kolmannen aallon kilpailu – kymmenen avainaluetta tietoaajan yritysten johtamisessa. Helsinki. WSOY.

Huhtala, H. & Parzefall, M-R. (2007) A Review of Employee Well-Being and Innovativeness: An Opportunity for a Mutual Benefit. Creativity and Innovation Management. Oxford: Sep 2007. Vol. 16, Iss. 3; p. 299.

Ihalainen, M. (1995) Kunnan väkeä. Raahen Raahen Kirjatyö.

Jauri, O. (1997) Riskienhallintaa uudesta näkökulmasta. Helsinki. Kauppakaari.

Järvinen, P. (2006) Ammattina esimies. Juva: WS Bookwell Oy.

Jääskeläinen, A. (2007) How to measure and manage the risk of losing key employees? IC-Congress 2007, in Holland University of professional education. Haarlem, The Netherlands, 3 – 4 May 2007.

Jääskeläinen, A. & Uusi-Rauva, E. (2009) Bottom-up approach for productivity measurement in large public organizations. International Journal of Productivity and Performance Management Vol 60, No 3 pp. 252-267

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996) The balanced scorecard. Boston. Harvard Business School Press.

Kesti, M. (2010) Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy.

Kesti, M. & Syväjärvi, A. (2009) Human tacit signals at organization performance development. *Industrial Management & Data Systems*. Vol.110 No.2 pp. 211-229

Kikoski, C.K. & Kikoski, J.F. (2004) The Inquiring Organization: Tacit Knowledge, Conversation and Knowledge Creation Skills for 21st –Century Organizations, Praeger. Westport CT and London.

Kirzner, I.M. (1985) Discovery and the Capitalist Process. Chicago. The University of Chicago Press.

Komonen, K., Räikkönen, M., Laakso, K., Rosqvist, T., Rissanene, T., Auvinen, O., Riihimäki, M., Solin, J., Kortelainen, H., Hämäläinen, J. & Jalonen, M. (2005) Käyttöomaisuuden hallinta – Asset Management. Espoo. VTT Tutkimusraportti.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kotter, J.P. (1996) Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki. Rastor.

Kupi, E., Ilomäki, S-K., Sillanpää, V., Talja, H., & Lönnqvist A. (2008) Aineettoman pääoman riskienhallinta. Riskit ja riskienhallinnan käytännöt yrityksissä. Tampere. VTT Working Papers 104.

Lampikoski, K. (2005) Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Lev, B. & Daum, J. (2004) The dominance of intangible assets: consequences for enterprise management and corporate reporting. *Measuring Business Excellence* vol. 8 No. 1 pp 6-17

Levitt, B. & March, J. G. (1988). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology* 14, 319 - 336.

Linna, P., Pekkola, S., Ukko, J. & Melkas, H. (2010) Defining and measuring productivity in the public sector: managerial perceptions. *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 23 No. 3 pp. 300-320

Liukkonen, P. (2009) Henkilöstön arvon mittaaminen. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

London, M. & Smither, J.W. (1999) Empowered self-development and continuous learning. *Human Resource Management* Vol. 38 No. 1 pp. 3 - 15

Losada, M. & Heaphy E. (2004) The Role of positivity and connectivity in the performance of business teams: A nonlinear dynamics model. *American Behavioral Science* Vol. 2 No. 1 pp. 71-87

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. (2006) Suorituskyvyn mittaaminen. Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki. Oy Nord Print Ab.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. (2005) Aineettoman pääoman johtaminen. Tampere. Tammerprint Oy.

Manka, M-L. (2008) Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki. Talentum.

Manka, M-L. (1999) Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. Toimintatutkimus broileritehtaan transformaatio-prosessista - tiikerinloikalla ja kukonaskelin. *Acta Universitatis Tamperensis* 668. Tampere. Vammalan kirjapaino.

Merchant, K.A. & Van der Stede, W.A. (2003) Management Control Systems. Performance Measurement, Evaluation and Incentives. 2nd Edition. Harlow, England. Prentice Hall.

Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. (2005) Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa Kinnunen et al. (toim.). Työ leipälajina. (2005). Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Mäkitalo, J. (2010) Työn muutos ja työhyvinvointi. Teoksessa Martimo, Antti-Poika & Uitti (toim.). Työstä terveyttä. Työterveyslaitos. Porvoo: Kustannus Oy Duodecim.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. (2001) Johdon laskentatoimi. Helsinki. Edita Oyj.

Nivala, V. (2006) Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. kirjassa Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Otava. Helsinki.

Nonaka, I. (1994) A dynamic theory of organizational knowledge creation. Organization Science . Vol. 5 No 1 pp. 14 - 37

Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000) SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. Long Range Planning. Vol. 33 pp. 4 - 34

Otala, L. & Ahonen, G. (2005) Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Juva. WS Bookwell.

Peltonen, T. (2007). Johtaminen ja organisointi: Teemoja näkökulmia ja haasteita. Keuruu: KY-palvelu Oy.

Politis, J.D. (2005) Dispersed leadership predictor of the work environment for creativity and productivity. European Journal of Innovation Management. Vol. 8 No. 2 pp. 182-204

Pritchard, R.D. (1995) Productivity Measurement and Improvement: Organizational Case Studies, Praeger Publishers, Westport, CT.

Rantanen, H., Kulmala, H., Lönnqvist, A. & Kujansivu, P. (2007) Performance measurement systems in the Finnish public sector. *The International Journal of Public Sector Management* Vol. 20 No. 5, pp. 415-433

Riikonen, E., Tuomi, K., Vanhala, S. & Seitsamo, J. (2003) *Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys*. Työterveyslaitoksen julkaisuja. Helsinki. Vammalan kirjapaino Oy.

Rissa, K. (1999) *Riskit hallintaan*. Jyväskylä. Työturvallisuuskeskus.

Savolainen, T. (2000) How organizations promote and avoid learning: development of positive and negative learning cycles. *Journal of Workplace Learning*. Vol. 12, No. 5 pp. 195 - 204

Schaufeli, W.R. & Bakker, A.B. (2004) Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.

Schaufeli, W.R., Salanova, M., Gonzales-Roma, V. & Bakker, A.B. (2002) The measurement of engagement and burnout: a confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies* , Vol.3, 71-92.

Seidler – de Alwis, R. & Hartman, E. (2008) The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises. *Journal of Knowledge Management* Vol.12 No. 1 pp. 133 - 147

Senge, P. M. (1990) *The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization*. London. Random House.

Suominen, A. (2000) *Riskienhallinta*. Vantaa. WSOY.

Sveiby, K.E. (1997) *The New Organizational Wealth. Managing and Measuring Knowledge-based Assets*. San Francisco, CA. Berrett-Koehler Publishers.

Syvänen, S. (2003) Työn paineet ja puhumattomuuden kustannukset. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista, esimerkkitapahtuna kuntien sosiaalitoimen vanhuspalveluja tuottavat työyhteisöt. Väitöskirja. Acta Universitas Tamperensis 942. Tampere, Tampereen yliopisto, Kunnallistieteiden laitos.

Tayles, M., Bramley, A., Adshead, N. & Farr, J. (2002) Dealing with the management of intellectual capital. The potential role of strategic management accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. Vol. 15 No. 2, pp. 251-267

Thornhill, D. (2006) "Productivity attainment in a diverse public sector", paper presented at the Institute of Public Administration Seminar on Promoting Productivity in a Diverse Public Sector. Dublin. 21 April.

Tuckman, B.W. (1965) Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin* Vol. 63 No. 6 pp. 384 - 399

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2004) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Törmä, A-M. (2010) Tuottavuuden kehittäminen organisaatioissa – organisaatioiden näkökulma. Oulu: Oulun yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta. Pro Gradu –tutkielma.

Uusi-Rauva, E. (2006) Tuottavuusajattelun kehityslinjoja. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Otava. Helsinki.

Vahermo, M. (toim.) (2004) Toimiva kunta. Sipoo. Silverprint Oy.

Vesterinen, P. (2006) Huomisen johtamisen kynnyksellä. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Otava. Helsinki.

Viitala, R. (2004) Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.

Vilkkumaa, M. (2005) Talouden apuvälineet johdolle. Jyväskylä. Yrityskirjat.

Yin, R.K. (2009) Case study research: design and methods. 4rd Edition. USA, Sage Publications, Inc.

Yukl, G. (2008) How leaders influence organizational effectiveness. The Leadership Quarterly Vol. 19 pp. 708-722

Lehtiaineisto

Kaleva 6.3.2011: Pääkirjoitus: Kuntiin tehoa yksityisöpein.

Kaleva 17.11.2011: Pääkirjoitus: Tuottavuuteen pakko tarttua.

LIITTEET

Liite 1 Teemahaastattelurunko

Yleiset kysymykset

Nimi, osasto, tehtävä, koulutus, työnkuva?

Teema 1: ESIMIEHENÄ TOIMIMINEN

Kuinka kauan olet toiminut esimiehenä?

Minkälaista tiimiä johdat?

Montako alaista sinulla on?

Teema 2: KÄSITYKSIÄ HENKILÖSTÖTUOTTAVUUDESTA

Mitä sinä ymmärrät henkilöstötuottavuudella?

Miten henkilöstötuottavuutta voidaan mielestäsi kehittää?

Teema 3: HENKILÖSTÖTUOTTAVUUDEN KEHITTÄMISEN KEINOT JA HAASTEET

Mikä auttaa sinua kehittämään tiimisi henkilöstötuottavuutta?

Mikä esteitä / haasteita näet henkilöstötuottavuuden kehittämisessä?

Teema 4: OMAN TIIMIN TUOTTAVUUDEN KEHITTÄMINEN

Miten seuraat tiimisi tuottavuuden kehitystä?

Minkälaisia tuottavuustavoitteita tiimilläsi on tällä hetkellä?

Miten tiimisi pyrkii saavuttamaan ne?

LOPUKSI

Onko vielä jotain, josta haluaisit kertoa tai kysyä?